

**Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen
in Deutschland**

Abschlussbericht des Teilprojekts:

"Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen innovativer Arbeits- und Unternehmensformen in
Sozialen Unternehmungen"

von

Dr. Karl Birkhölzer und Ludwig Kramer

Berlin, im Oktober 2002

Inhaltsverzeichnis:

1. Die Herausbildung einer innovativen Sozialen Unternehmenskultur
 - 1.1 Soziale Unternehmungen als Forschungsgegenstand
 - 1.2 Eigene Vorarbeiten und Forschungsstand
 - 1.3 Arbeitsdefinitionen und Hypothesen

2. Bestandsaufnahme: Social Entrepreneurship als Bürgerschaftliches Engagement
 - 2.1 Ausgangslage: Zum Stand der empirischen Forschung
 - 2.2 Zur Klassifizierung Sozialer Unternehmungen in Deutschland
 - 2.3 Zur Bestandsaufnahme Sozialer Unternehmungen in verschiedenen Sozialen Bewegungen
 - 2.3.1 In der Genossenschaftsbewegung
 - 2.3.2 In den Wohlfahrtsorganisationen
 - 2.3.3 In den Stiftungen
 - 2.3.4 In den ideellen Vereinigungen
 - 2.3.5 In den Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen
 - 2.3.6 In den Freiwilligendiensten und -agenturen
 - 2.3.7 In der Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung
 - 2.3.8 In der Selbsthilfebewegung
 - 2.3.9 In den Sozio-kulturellen Zentren
 - 2.3.10 In den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften
 - 2.3.11 In den Tauschsystemen auf Gegenseitigkeit
 - 2.3.12 In den Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen

3. Soziale Unternehmungen wirtschaften anders
 - 3.1 Fallstudien zur innovativen Arbeits- und Unternehmensgestaltung in ausgewählten Sozialen Unternehmungen
 - 3.2 Charakterisierung der Partnerunternehmungen, ihrer Zielsetzungen und Leistungen
 - 3.3 Allgemeine Strukturdaten
 - 3.4 Entstehungsgeschichte und Selbstverständnis
 - 3.5 Personalentwicklung und Soziales Management
 - 3.6 Die Rolle des Sozialen Kapitals
 - 3.7 Soziales Marketing
 - 3.8 Soziales Auditing
 - 3.9 Intermediäre Organisationen
 - 3.10 Finanzierungsstrategien
 - 3.11 Erfolgsbedingungen (Zusammenfassung)

Literaturverzeichnis

Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen in Deutschland

Abschlussbericht des Teilprojekts:

„Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen innovativer Arbeits- und Unternehmensformen in Sozialen Unternehmungen“

1. Die Herausbildung einer innovativen Sozialen Unternehmenskultur

1.1 Soziale Unternehmungen als Forschungsgegenstand

Das Thema „Soziale Unternehmungen“ ist erstmals Anfang/Mitte der 90er Jahre auf der Agenda transnationaler, insbesondere europaweiter Forschungsvorhaben aufgetaucht. Anders als die allgemeine Renaissance der Dritter-Sektor-Forschung, angeregt vor allem durch das Johns-Hopkins Non-Profit-Sector Comparative Project, entspringt das wachsende Interesse am Thema „Soziale Unternehmungen“ der europäischen Diskussion um die Wiederbelebung bzw. Weiterentwicklung der „Sozialen Ökonomie“, die in ihren Wurzeln bis in die Selbsthilfe- und Genossenschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts zurückreicht. Insofern erscheint es sinnvoll, wie im Allgemeinen Teil bereits dargelegt, zwischen einer mehr amerikanisch geprägten und einer mehr europäisch geprägten Dritter-Sektor-Forschung zu unterscheiden.

Die Unterschiede ergeben sich, wie bereits gesagt, aus verschiedenen Sichtweisen auf diesen „Sektor“, je nachdem ob eine mehr zivilgesellschaftliche bis philanthropische oder eine mehr sozialökonomische Orientierung vorherrscht. Dies findet nicht zuletzt seinen Ausdruck in der Frage, aus welchen Bausteinen sich der „Sektor“ zusammensetzt. In der mehr zivilgesellschaftlich orientierten Sichtweise sind es die NGOs (Non Governmental Organisations) und NPOs (Non Profit Organisations). Ihnen wird in negativer doppelter Abgrenzung eine Position zwischen bzw. jenseits von „Markt“ und „Staat“ zugewiesen, wobei implizit die Gesellschaft bzw. deren politisches System als Bezugspunkt dient. Bezugspunkt der sozialökonomischen Sichtweise ist demgegenüber in erster Linie das Wirtschaftssystem, wobei allerdings ein umfassenderes Verständnis von „Wirtschaft“ zugrunde gelegt wird, welches über die klassischen Formen der Privatwirtschaft hinaus geht und sowohl öffentliche als auch assoziative bzw. kollektive Wirtschaftsformen einschließt. In diesem Kontext erscheint der „Sektor“ als ein drittes Wirtschafts-System, dessen Bausteine sich aus wirtschaftlichen „Unternehmungen“ zusammensetzen.

In der traditionellen Sichtweise der Europäischen Union, die von der französischen Taxonomie bestimmt ist, besteht die „Économie Sociale“ aus den vier Säulen der „Coopératives“ (Genossenschaften), der „Mutualités“ (Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit), der „Associations“ (freiwillige Vereinigungen) und der „Fondations“ (Stiftungen), kurz zusammengefasst als „CMAF-Familie“.

Obwohl diese Einteilung in der Europäischen Union offiziell immer noch Gültigkeit besitzt, waren damit von Beginn an forschungs- und organisationspolitisch zwei Probleme verbunden: Zum einen erwies sich die an französischen Institutions- und Rechtsformen orientierte Gliederung in vielen europäischen Ländern als nicht anwendbar, nicht nur weil bestimmte Entsprechungen im jeweiligen Landesrecht fehlten, sondern auch weil unter den gleichen Begriffen rechtlich, politisch und kulturell durchaus Verschiedenes verstanden wurde, mit zum Teil absurden Konsequenzen: So fanden sich in Gemeinschaftsprogrammen zur

Förderung der Sozialen Ökonomie Projektteilnehmer nicht nur aus dem staatlichen und halbstaatlichen Bereich, sondern auch aus offenkundig kommerziellen Organisationen, sofern sie eine der genannten Rechtsformen vorzuweisen hatten. Umgekehrt blieben gemeinnützig handelnde Organisationen ausgeschlossen, die nicht in das vorgegebene Organisationsmuster passen wollten. Letzteres betraf besonders solche Organisationen, die von den sogenannten Neuen Sozialen Bewegungen ins Leben gerufen wurden. Daran zeigte sich sozusagen der zweite Konstruktionsfehler des CMAF-Konzepts: Es orientierte sich an der älteren und etablierten sozialwirtschaftlichen Bewegung, welche – relativ gut organisiert – das Feld besetzte und abweichende oder unorthodoxe Organisationsformen aus dem Bereich der Neuen Sozialen Bewegungen an den Rand drängte. Widerspruch kam allerdings auch von Vertretern der klassischen Sozialen Ökonomie, z.B. den deutschen Genossenschaften und Wohlfahrtsorganisationen, wobei die einen sich als Teil der Privatwirtschaft betrachten und die anderen sich nicht aus dem staatlichen Wohlfahrtssystem ausgrenzen lassen wollten.

Nach mehreren – letztlich gescheiterten – Versuchen, die jeweilige nationale Sichtweise auf die europäische Ebene zu übertragen, setzte sich – zumindest in der international vergleichenden Forschung – die Erkenntnis durch, dass ein anderer methodischer Ansatz benötigt wird, der sich nicht mehr an Rechts- und Institutionsformen orientiert. In diesem Zusammenhang entstand das Konzept der „Sozialen Unternehmung“ als übergeordneter Begriff für alle Organisationsformen und Einheiten, aus denen sich die Soziale Ökonomie zusammensetzt. Deren Bestimmung sollte sich an operationalisierbaren Kriterien orientieren, welche unabhängig von den jeweiligen rechtlichen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen anwendbar sind. Darüber hinaus haben sich in mehreren europäischen Ländern (u.a. in Belgien, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien und Spanien) Bestrebungen entwickelt, die unterschiedlichen Organisationsformen der Sozialen Ökonomie unter dem Begriff der „Sozialen Unternehmung“ in einem gemeinsamen Rechtsinstitut zusammenzufassen. Leider verfügen derzeit weder die verschiedenen Länderinitiativen noch die transnationalen Forschergruppen über ein allgemein anerkanntes Konzept. Andererseits erscheint das Erproben unterschiedlicher Konzepte durchaus angebracht, wie die Erfahrung mit der schematischen Übertragung des französischen Modells gelehrt hat. Das gilt v.a. für die Suche nach verbindlichen rechtlichen Rahmenbedingungen. Bei der Bestimmung operationalisierbarer Kriterien hingegen zeichnet sich, zumindest unter den beteiligten Forschergruppen, ein möglicher Konsens ab. Die Konzepte unterscheiden sich hinsichtlich der Zahl und der Qualität zusätzlicher Kriterien, Übereinstimmung besteht jedoch in folgenden Punkten:

1. Soziale Unternehmungen sind Wirtschaftsunternehmen zur Realisierung sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen.
2. Es handelt sich um Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern, die sich von einem oder mehreren Mängeln in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen betroffen fühlen.
3. Ihr wirtschaftliches Handeln ist den sozialen und/oder gemeinwesenbezogenen Zwecken untergeordnet und folgt dem Prinzip des „not-for-private-profit-distributing“.
4. Das unternehmerische Handeln erfolgt auf gemeinschaftlicher, kollektiver oder kooperativer Basis.

Darüber hinausgehende Kriterien führen häufig nur zu inadäquaten Verengungen oder konstituieren bereits Untergruppen im Gesamtspektrum der Sozialen Unternehmungen.

Aus allem folgt, dass der Forschungsgegenstand „Soziale Unternehmungen“ *Prozesscharakter* hat, er ist quasi noch im Entstehen begriffen, was ein internationales Forschernetzwerk dazu veranlasst hat, programmatisch den Namen zu wählen: „The Emergence of the Social Enterprise/EMES“ (Borzaga/Defourny 2001).

1.2 Eigene Vorarbeiten und Forschungsstand

Die Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie im Technologie-Netzwerk Berlin e.V. ist aus dem von der Technischen Universität Berlin zwischen 1988 und 1992 geförderten Interdisziplinären Forschungsprojekt zu „Entstehungsgeschichte, Verlauf und Wirkungsweise lokaler Strategien in Krisenregionen“ hervorgegangen. Zum Abschluss der empirischen Untersuchungen versammelte ein internationaler Fachkongress Ende 1992 in Berlin weit über 600 Teilnehmer unter dem Motto „Learning from European Experiences“ (Zukunft im Zentrum 1993).

Noch unter dem unmittelbaren Eindruck der dramatischen Ereignisse in den Neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung war der Kongress von einer Aufbruchstimmung gekennzeichnet sowie von der Bereitschaft, nach neuen Lösungen zu suchen und sich dabei von den Erfahrungen anderer anregen zu lassen. So wurde der Erfahrungsaustausch bereits mit der These eröffnet:

„In den verschiedenen lokalen Strategien ökonomischer Selbsthilfe aus europäischen Krisenregionen entwickeln sich die Umriss eines neuen oder dritten Wirtschaftssektors, der sich von traditioneller marktwirtschaftlicher ebenso wie von staatlich gelenkter Wirtschaftsweise unterscheidet“. (Birkhölzer 1994a: 9f).

Dabei wurde der Entwicklung dieses Dritten Sektors im Prozess der Rekonstruktion von Krisenregionen eine Schlüsselrolle zugewiesen:

„Krisenregionen zeichnen sich aus durch

- einen drastischen Rückgang der Beschäftigung und der Investitionstätigkeit im privaten oder ersten Sektor,
- Einsparungen im öffentlichen oder zweiten Sektor und
- eine ebenso drastische Erweiterung aller Formen der Schattenwirtschaft, in der die Betroffenen versuchen, ihre Reproduktion zu sichern.

Diese ‚Wirtschaft im Schatten‘ kann sowohl zum Nährboden für Kriminalität und Gewalttätigkeit werden, als auch zum Ausgangspunkt für die Wiederherstellung von Gemeinsinn, Identität und für den Aufbau neuer Formen einer solidarischen Ökonomie. Sie müsste dazu allerdings aus dem Schatten ans Licht und ins Zentrum lokaler Wirtschafts- und Sozialpolitik gestellt werden, mit dem Ziel, einen eigenständigen gemeinnützigen Sektor der Ökonomie zu schaffen.“ (ebd., 13).

Die Diskussion um die Möglichkeiten und Chancen eines solchen Dritten Sektors führte schließlich am Ende des Kongresses zur Gründung eines Europäischen Netzwerks für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung, dessen Koordinierungsstelle Technologie-Netzwerk Berlin übertragen wurde. Als eine der Hauptaufgaben des Netzwerks wurde die Förderung europaweiter vergleichender Forschung in diesem neuen Arbeitsfeld bestimmt.

Auf diesem Kongress wurde auch unseres Wissens zum ersten Mal das Konzept „Social Enterprise“ thematisiert. Es fand in den folgenden Jahren unter dem Titel „Sozialbetrieb“ Eingang in die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Diskussion im Land Berlin. Allerdings stieß bereits der Begriff auf ideologisch motivierte Widerstände, so dass das ursprünglich von der Berliner Senatsverwaltung geförderte Modellprojekt in „Arbeitsförderbetriebe“ umgewandelt wurde. Wichtiger jedoch als die Namensänderung war die ordnungspolitische Reduktion der Arbeitsförderbetriebe auf zeitlich befristete Institutionen des Zweiten Arbeitsmarktes. Andere Bundesländer sind diesem Beispiel gefolgt, z.T. ohne an Begriffen wie Sozialbetrieb, sozialer Wirtschaftsbetrieb etc. Anstoß zu nehmen, allerdings stets mit der gleichen Beschränkung auf befristete Fördermaßnahmen für Arbeitslose und deren anschließende „Integration“ in den sog. Ersten Arbeitsmarkt. Selbst in dem am weitesten fortgeschrittenen Modellprojekt der „Sozialen Betriebe“ im Land Niedersachsen, welches immerhin einen Förderzeitraum von 5-6 Jahren vorsah, war nicht daran gedacht, aus diesen „Sozialen Betrieben“ langfristig tragfähige Soziale Unternehmungen entstehen zu lassen. Nach Ablauf der Förderung sollten entweder voll marktfähige Ausgründungen entstanden oder die Mitarbeiter auf entsprechende Arbeitsplätze in anderen Unternehmen vermittelt sein. Die Erfolge waren bescheiden; insbesondere blieb die Zahl der Ausgründungen minimal, eine Erfahrung die zuvor bereits in den großen ABM-Gesellschaften der Neuen Bundesländer gemacht werden musste. Eine genauere Untersuchung der Gründe für solche Misserfolge hat kaum stattgefunden, wobei insgesamt festzustellen ist, dass die Evaluierung entsprechender Maßnahmen und Modellprojekte äußerst mangelhaft war oder ganz unterblieben ist (vgl. Birkhölzer/Lorenz 1998).

Die IFG Lokale Ökonomie hat die Entwicklung in den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften sowie den verwandten Institutionen des Zweiten Arbeitsmarktes in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Verbänden kontinuierlich wissenschaftlich begleitet, allerdings fast ausschließlich mit Mitteln der Europäischen Union, die über die Mitarbeit in transnationalen Forschungsvorhaben und Projekten eingeworben werden konnten. Andererseits lag darin auch eine ungewöhnliche Chance bzw. Herausforderung, die es ermöglichte, die deutschen Erfahrungen mit denen aus anderen europäischen Ländern zu vergleichen. Die Ergebnisse sind in mehreren Forschungsberichten dokumentiert:

„Grundwerte und Strukturen Sozialer Unternehmen in Westeuropa“,
(Birkhölzer 1997c, in deutscher, englischer und französischer Sprache)

„Der Beitrag Sozialer Unternehmen zur Arbeitsbeschaffung in Deutschland“,
(Birkhölzer 1997b, in englischer Sprache, in: Borzaga/Santuari 1998, S. 255-279)

„Integration ins Erwerbsleben durch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Region Berlin-Brandenburg“,
(Birkhölzer/Lorenz 1998; in englischer Sprache, in: Spear et al. 2001, S. 145-179; in französischer Sprache, in: Defourny et al. 1998, S.127-158)

„Der Beitrag Sozialer Unternehmen zur ökonomischen Gemeinwesentwicklung in 6 europäischen Ländern“,
(Birkhölzer 1998, in deutscher, englischer und französischer Sprache)

„Das Beschäftigungspotential Sozialer Unternehmen in 6 EU-Mitgliedsstaaten“,
(Birkhölzer 1999, in deutscher, englischer und französischer Sprache)

“The Role of Intermediary Support Structures in Promoting Third System Employment Activities at Local Level/RISO”,
(Technologie-Netzwerk Berlin 2001)

Eine der wichtigsten Erkenntnisse bestand darin, dass Sozialen Unternehmungen in vielen Ländern der Europäischen Union und – mit Einschränkungen – in bestimmten Abteilungen der Europäischen Kommission durchaus bedeutende wirtschafts- und sozialpolitische Funktionen zugeschrieben werden, z.B. in der Beschäftigungspolitik und in der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung.

So ist bereits im Weißbuch über Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (EU-Kommission 1993) darauf hingewiesen worden, dass neue Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere auf der lokalen Ebene im Bereich bislang unversorgter Bedürfnisse zu finden sind. In der Folge hat die Forschungsstelle für Zukunftsfragen (Cellule Prospective) der Europäischen Kommission auf der Basis von Praxisbeispielen aus ganz Europa 17 (später 19) Wachstumfelder für lokale Beschäftigungsinitiativen vorgestellt (EU-Kommission 1995; EU-Kommission 1996). Die Studien folgten der Erkenntnis, dass gerade in den von der wirtschaftlichen Entwicklung benachteiligten Gebieten kein Mangel an Arbeit herrscht, sondern ein Mangel in der Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen. Das betrifft:

- die Versorgung der Grundbedürfnisse wie Ernährung und Wohnen,
- kleinräumige technische Systeme in den Bereichen Energie, Verkehr, Ver- und Entsorgung,
- gemeindenaher Dienstleistungen in sozialer und produktiver Hinsicht,
- die Förderung der lokalen Kultur,
- die Naherholung und Freizeitgestaltung,
- Umweltreparatur und Umweltprävention,
- und nicht zuletzt die kommunale Infrastruktur.¹

Allerdings hat der hier umrissene Markt zur Versorgung regionaler bzw. lokaler Bedürfnisse ein wesentliches Handicap. Den potentiellen Marktteilnehmern fehlt auf der Nachfrageseite, sowohl bei den privaten Haushalten als auch bei den betroffenen Kommunen, die erforderliche Kaufkraft, um daraus profitträchtige Geschäftszweige und entsprechende Unternehmensgründungen zu finanzieren. Umgekehrt fehlt den potentiellen lokalen Akteuren auf der Angebotsseite in der Regel das erforderliche Kapital, um einen lokalen Wirtschaftskreislauf in Gang zu setzen. Die Erschließung dieser lokalen Märkte setzt folglich wirtschaftliche Innovationen voraus – und zwar auf der betriebswirtschaftlichen Ebene der einzelnen Unternehmungen sowie auf der übergeordneten Ebene der unterstützenden bzw. intermediären Einrichtungen.

In diesem Zusammenhang ist immer wieder auf das Konzept der „Sozialen Unternehmungen“ hingewiesen worden (GIB 1995; Mannila 1996; Grove et al. 1998; Laville 1998; Westerdahl/Westlund 1998; Molloy et al. 1999). Soziale Unternehmen sind in den Best Practice-Sammlungen zu den Gemeinschaftsprogrammen wie z.B. „Third System and Employment“ und „Acting Locally for Employment“ immer wieder als vorbildlich beschrieben worden. Dennoch ist bisher kaum untersucht worden, worauf diese Wirkung beruht bzw. was genau Soziale Unternehmungen – wenn überhaupt – zum Hoffnungsträger im Kampf gegen Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung prädestiniert. So sind zwar die entsprechenden positiven Effekte Sozialer Unternehmungen – zumindest anhand ausländischer Beispiele – empirisch zu belegen, das Wie und Warum aber bleibt weitgehend

¹ Dieses Arbeitsfeld ist nach der Flutkatastrophe von besonderer Aktualität.

unaufgeklärt. Damit rückte zwangsläufig die innerbetriebliche Ebene, die konkrete Arbeits- und Unternehmensgestaltung in den Mittelpunkt des Interesses, und zwar nicht nur aus akademischen Gründen, sondern als Voraussetzung für praktische und politische Handlungsempfehlungen.

1.3 Arbeitsdefinitionen und Hypothesen

Für die Bundesrepublik Deutschland fehlen darüber hinaus die erforderlichen Grundinformationen zum Charakter, zur Gestalt und zum Umfang seiner Sozialen Unternehmenskultur. Jede tiefer gehende Analyse setzt deshalb zumindest den Versuch einer Bestandsaufnahme anhand der zur Verfügung stehenden Informationsquellen voraus.

Dementsprechend gliederte sich unser Arbeitsschwerpunkt in zwei größere Abschnitte:

- eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung Sozialer Unternehmensformen in Deutschland und
- die Erarbeitung von Fallstudien zu innovativen Arbeits- und Unternehmensformen in entsprechend der Klassifizierung ausgewählten Sozialen Unternehmungen.

Dabei stützten wir uns auf eine Arbeitsdefinition des Forschungsgegenstands, die im Rahmen des transnationalen Forschungsprojekts „Community Development and Social Enterprises“ (gefördert von der Europäischen Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten, im Rahmen des Programms „Maßnahmen zur Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung und Armut“) erarbeitet wurde:

„1) Soziale Unternehmen versuchen, spezifische *soziale Ziele durch ökonomisch 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, wie bereits gesagt, 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 Sinne der wirtschaftswissenschaftlichen Kategorie des „Tertiären Sektors“. Im Gegenteil verweisen auch hier 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 (Borzaga/Santuari 1998, 335 ff.) 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: So kann z.B. Kindererziehung auch als kommerzielle oder staatliche Dienstleistung angeboten werden.

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).

Was das Prinzip der Kooperation betrifft, so sind wir inzwischen der Auffassung, dass es sich hierbei – ebenso wie z.B. bei den Kriterien der Gegenseitigkeit, der demokratischen Struktur, des Engagements von Freiwilligen etc., die von anderen Autoren mit herangezogen werden – eher um wünschenswerte oder auch notwendige Konsequenzen der Grundsatzentscheidung für das „Not-for-private-profit-distributing-Prinzip“, denn um weitere konstitutive Kriterien zur Identifizierung einer Sozialen Unternehmung handelt.

Insofern betrachten wir rückblickend letztlich nur die ersten drei Punkte unserer Arbeitsdefinition als wirklich „harte“ Kriterien, wobei die Erweiterung um „weiche“ Kriterien – in unserer eigenen wie in vergleichbaren Arbeitsdefinitionen anderer Gruppen wie z.B. EMES (Borzaga/Defourny 2001) – durchaus ihre Berechtigung hat.

Dies sollte allerdings nicht mit der – gleichwohl notwendigen – Diskussion um Wert- oder Qualitätsmaßstäbe für Soziale Unternehmungen (vgl. Birkhölzer 1997c) verwechselt werden. Insofern sollte auch der Eindruck vermieden werden, dass es sich bei Sozialen Unternehmungen von vornherein um die moralisch Besseren oder sozial Engagierteren handelt. Die soziale oder moralische Qualität wäre hier im Einzelfall genauso zu prüfen wie bei kommerziellen oder öffentlichen Unternehmungen. Daher lautet die Grundthese, dass es sich in der Sozialen Unternehmenskultur um eine *andere* Art und Weise des Wirtschaftens handelt, die zwar nicht grundsätzlich die bessere oder sozialere Alternative zu sein beansprucht, von der wir aber annehmen, dass sie unter bestimmten Bedingungen und für

bestimmte Problemlagen die adäquate, angemessene und möglicherweise sogar einzig sinnvolle Lösung darstellt.

Weshalb wir weiterhin davon ausgehen, dass der Schlüssel zu diesen Fragen in deren Entstehungsgeschichte zu suchen ist, d.h. in der Frage, *warum und von wem überhaupt Soziale Unternehmungen gegründet werden.*

Hier lehrt uns ein Blick sowohl in die eigene Geschichte als auch in die Kultur anderer Länder, dass die Gründung Sozialer Unternehmungen stets von Sozialen Bewegungen oder Bürgerinitiativen ausgegangen ist. Sie können deshalb zu Recht als Teil der Zivilgesellschaft oder Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements angesehen werden. Andererseits führt bürgerschaftliches Engagement nicht zwangsläufig zu Sozialen Unternehmungen. Solche entstehen erst dann, wenn sich zivilgesellschaftliches Engagement und unternehmerische Initiative („Entrepreneurship“) zusammenfinden, oder anders ausgedrückt, wenn die Akteure die Realisierung ihrer Zielsetzungen nicht oder nicht mehr ausschließlich von anderen erwarten, sondern zu ökonomischer Selbsthilfe greifen. Verallgemeinert ergibt sich daraus die These, dass die soziale Unternehmenskultur aus einer Verbindung von sozialem und/oder gemeinwesenbezogenem Engagement und wirtschaftlich rationalem Handeln als in der Regel gemeinschaftlich handelnde Unternehmer entsteht:

Soziale Bewegung + social entrepreneurship ⇔ soziale Unternehmenskultur

Nun hat es immer wieder Skeptiker gegeben, die behauptet haben, dass sich soziales Engagement und wirtschaftlich rationales Handeln widersprechen oder gar ausschließen – mit guten Argumenten und vielfältigen Belegen, nicht zuletzt mit Blick auf die aktuellen Tendenzen in der globalisierten Ökonomie. Trotzdem hat es nicht nur auf dem Höhepunkt der sozialen Konflikte des 19. und des beginnenden 20. Jahrhunderts eine Vielfalt sozialwirtschaftlicher Bewegungen gegeben, die bis heute nachwirken, sondern auch die jüngere sozialwirtschaftliche Bewegung wächst und entfaltet sich gerade in den Krisenzeiten und Krisengebieten der Weltökonomie, z.B. derzeit in Lateinamerika. Handelt es sich also nur um ein Projekt für Notlagen oder Krisenzeiten oder doch um ein auf Dauer angelegtes notwendiges Korrektiv bzw. eine notwendige Ergänzung unserer Wirtschaftsordnung, wie unsere französischen Kollegen mit ihrem Konzept der „Économie Plurielle“ (Laville 1998; Secretariat d’Etat 2000; Laville/Nyssens 2001) behaupten?

Insgesamt ist den sozialwirtschaftlichen Bewegungen bisher nicht die erforderliche wissenschaftliche und politische Aufmerksamkeit zuteil geworden, die ihrer tatsächlichen Bedeutung entspricht, insbesondere in Deutschland, was sich nicht zuletzt in der unbefriedigenden Datenlage manifestiert. Wir sind deshalb auch nicht davon ausgegangen, dass es in der zur Verfügung stehenden Zeit möglich sein würde, eine abschließende oder auch nur zufriedenstellende Bestandsaufnahme der Sozialen Unternehmenskultur in Deutschland vornehmen zu können. Allerdings hofften wir, das Forschungsfeld doch soweit aufbereiten zu können, dass zumindest der Rahmen abgesteckt, die Forschungsfragen formuliert und die verbleibenden blinden Flecke benannt werden können.

Was diese Aufgabe erschwert, ist der Umstand, dass sich die soziale Unternehmenskultur in Deutschland nicht nur aus einigen wenigen Sozialen Bewegungen zusammensetzt. Folglich war zunächst anhand deren Entstehungsgeschichte das ganze Spektrum der unterschiedlichen Milieus, aus denen Soziale Unternehmungen hervorgegangen sind, zu identifizieren und zu klassifizieren (Kap.2) und anschließend anhand von Fallstudien der unterschiedlichen Ausprägung der unterstellten „anderen“ Wirtschaftsweisen nachzuspüren (Kap.3).

Angesichts der divergierenden Vielfalt unterschiedlichster Milieus und ihrer Initiativen hat Rudolph Bauer auf einer Konferenz im Wissenschaftszentrum in Berlin, die erstmals die – allerdings nicht allzu vielen – Protagonisten der Dritter-Sektor-Forschung in Deutschland an einem Tisch versammelte, die Frage aufgeworfen: „Ist der Dritte Sektor (überhaupt) theoriefähig?“ Oder entziehen sich die Akteure gar (bewusst und absichtlich) einer verallgemeinernden, weil immer auch vereinnahmenden Betrachtung? Die Frage blieb offen, auch wenn R. Bauer selbst der Meinung war, dass die Gemeinsamkeit im „intermediären“ Charakter mit seinen sowohl grenzüberschreitenden wie widersprüchliche Sphären vermittelnden Funktionen zu suchen sei.² Was die Vermittlung von sozialem bzw. zivilgesellschaftlichem Engagement und wirtschaftlich rationalem Handeln betrifft, können wir dieser Diagnose nur zustimmen, hoffen aber, dass unsere empirische Forschung darüber hinaus doch noch Substanzielleres zu Tage fördern konnte.

2. Bestandsaufnahme: Social Entrepreneurship als bürgerschaftliches Engagement

2.1 Ausgangslage: Zum Stand der empirischen Forschung

Insgesamt ist die Datenlage – wie nicht anders zu erwarten – höchst unbefriedigend. Um ein Ergebnis unserer Recherche gleich vorweg zu nehmen, eine zufriedenstellende quantitative Analyse zum Umfang und zur Struktur des "Dritten Sektors" und seiner Sozialen Unternehmungen ist z.Zt. noch sehr schwierig (vergleiche dazu auch die Ergebnisse des INIFES-Schwerpunkts). Bei allen vorhandenen Datenbeständen handelt es sich bestenfalls um Näherungswerte, die uns im Grunde nur Auskunft darüber geben, in welche Richtung weiter geforscht werden müsste. Insbesondere ergab die kritische Sichtung der vorhandenen empirischen Studien und Beispielsammlungen, dass uns eine Sekundäranalyse bzw. ein Vergleich der vorhandenen Datenbestände wenig weiterhelfen würde, da sie von höchst unterschiedlichen Bestimmungen des Forschungsgegenstands ausgehen. Diese Feststellung ist im übrigen keineswegs als Vorwurf an die Autoren dieser ansonsten höchst bemerkenswerten Studien, sondern lediglich als Ausdruck des allgemeinen Forschungsstandes zu verstehen.

Bemerkenswert ist ebenfalls, dass alle drei nennenswerten Versuche einer Bestandsaufnahme im Rahmen internationaler Forschungsk Kooperationen entstanden sind. Am bekanntesten ist zweifellos die deutsche Studie des Johns-Hopkins Non Profit Sector Comparative Projects (Anheier/Priller/Seibel/Zimmer 1998; Priller/Zimmer 1999; Priller/Zimmer 2001). Sie beziffert die Zahl der Beschäftigten (in Vollzeitäquivalenten) im deutschen "Non Profit-Sektor" auf 1,44 Millionen (Stand: 1995) sowie die Zahl der Beschäftigten insgesamt (einschließlich Teilzeit- und geringfügiger Beschäftigung) auf 2,1 Millionen oder 4,9% der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft. Sie schließen daraus auf die hohe wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung des "Sektors", dessen Umfang traditionell bedeutende Industriezweige wie z.B. die Energiewirtschaft oder die Chemische Industrie bei weitem übersteigt. Beeindruckender ist jedoch der Umfang der insgesamt investierten Arbeitszeit (bezahlt und unbezahlt), die sich bei einer Gesamtzahl von über 400.000 "Non Profit-Organisationen" mit mehr als 41 Millionen Mitgliedern und rund 17 Millionen ehrenamtlich engagierten Bürgern auf 2,5 Millionen Beschäftigte, gemessen in Vollzeitäquivalenten, zusammenrechnet (Priller/Zimmer 2001, 17-19).

² Die Tagungsdokumentation wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2003 unter dem Titel: „Dritter Sektor / Drittes System: Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven“ erscheinen.

Obwohl wir annehmen dürfen, dass sich hinter diesen Zahlen auch eine große Anzahl an Sozialen Unternehmungen verbirgt, können wir auf deren Zahl und Umfang leider keine Rückschlüsse ziehen. Basis der Erhebung war, wie bereits gesagt, der Begriff der "Non Profit-Organisation (NPO)", welcher nach Anheier aus dem "System of National Accounts" der Vereinten Nationen abgeleitet wurde (Schauer/Anheier/Blümle 1995, 21). NPOs sind nach dieser Definition "formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat, nicht gewinnorientiert, eigenständig verwaltet, keine Zwangsverbände, zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen getragen" (Priller/Zimmer 1999, 8). Diese Definition entspricht nach Meinung der Autoren am ehesten der Kategorie der "Organisationen ohne Erwerbszweck" aus der amtlichen Statistik, während gewerbliche Unternehmen ausdrücklich ausgeschlossen sein sollten. Die Abgrenzung der Begriffe blieb jedoch reichlich vage, so dass wir davon ausgehen müssen, dass eine ganze Reihe von explizit erwerbswirtschaftlich handelnden Sozialen Unternehmungen nicht erfasst wurden. Nach unserer Einschätzung liegt der Schwerpunkt der Studie v.a. im Bereich der (überwiegend nicht wirtschaftlich handelnden) Freiwilligen Vereinigungen sowie im Bereich der Wohlfahrtsorganisationen, was sich u.a. darin ausdrückt, dass sich etwa 2/3 der Beschäftigten auf die Bereiche soziale Dienste und Gesundheitswesen verteilen (Priller/Zimmer 2001, 23). In welchem Umfang sich dahinter sog. QUANGOs (Quasi Non Governmental Organisations), d.h. überwiegend staatlich kontrollierte und finanzierte Unternehmen mit privatrechtlicher Verfassung verbergen, blieb ebenfalls offen.

Wir ziehen daraus den Schluss, dass sich die Kategorie der "Non Profit-Organisation" zur Erfassung der spezifischen Form der Sozialen Unternehmung nicht wirklich eignet. So werden einerseits Organisationen einbezogen, die keinerlei wirtschaftliche Zielsetzung verfolgen, andererseits aber gemeinwirtschaftlich handelnde Organisationen ausgegrenzt, welche explizit erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgen.

Das CIRIEC-Projekt "The Enterprises and Organisations of the Third System in the European Union" bildete gleichsam die europäische Gegenprobe zum Johns-Hopkins Non Profit Sector Comparative Project. Anders als jene stellte CIRIEC³ das Kriterium des erwerbswirtschaftlichen Handelns, d.h. die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, in den Mittelpunkt und relativierte andererseits das "Non Profit"-Kriterium, wobei als Abgrenzung lediglich die Zugehörigkeit zu den europäischen Säulen der "Sozialen Ökonomie" herangezogen wurde. Trotz dieser unterschiedlichen Herangehensweise kam die deutsche Teilstudie (Evers et al 1999) zu vergleichbaren Größenordnungen, wobei die Verluste auf der einen Seite offenbar durch Zuwächse auf der anderen Seite ausgeglichen wurden: So wurde z.B. der Bereich der Freiwilligen Vereinigungen (Associations) mit 1,47 Millionen Beschäftigten (in Vollzeitäquivalenten) beziffert, wovon etwa 1,1 Million auf Organisationen entfallen, die den Wohlfahrtsorganisationen angehören, während sich der Rest (350.000) auf Selbsthilfeunternehmen sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften verteilt. Letztere beschäftigten nach unseren eigenen Erhebungen (Birkhölzer/Lorenz 1998) Mitte der 90er Jahre sogar ca. 500.000 Personen. Etwa die gleiche Größenordnung (495.000) wurden in der CIRIEC-Studie für den Bereich der Genossenschaften ausgewiesen, ergänzt um weitere 150.000 für den Bereich der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (Mutualités). Insgesamt wird damit die Soziale Ökonomie in Deutschland (allerdings ohne die Stiftungen) auf eine Größenordnung von 2,2 Millionen Beschäftigten (in Vollzeitäquivalenten) geschätzt. Was den Anteil der Sozialen Unternehmungen betrifft, so ist durch das Auswahlverfahren zwar sichergestellt, dass es sich in jedem Falle um wirtschaftliche Unternehmungen handelt, aber zu dem auch hier nicht

³ Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative.

befriedigend gelösten Problem der QUANGOs gesellt sich noch das Problem der QUANPOs, d.h. der "Quasi Not-for-Profit Organisations".

Selbst wenn wir unterstellen, dass etwa die Hälfte dieser Arbeitsplätze auf Mischformen zwischen dem Dritten und dem Ersten bzw. dem Zweiten Sektor entfallen, würde immer noch die beachtliche Zahl von *ca. 1 Million Arbeitsplätzen in echten Sozialen Unternehmungen* übrig bleiben. Darüber hinaus gibt es Hinweise, dass auch gerade diese Mischformen von wissenschaftlichem Interesse sind, da sich in Ihnen möglicherweise die Dynamik zukünftiger Entwicklungen abzeichnet. Das enthebt uns allerdings nicht der Notwendigkeit, unseren eigentlichen Gegenstand genauer zu bestimmen und abzugrenzen.

Ein weiterer Versuch bestand darin, über Stichprobenerhebungen zu verallgemeinerbaren Aussagen zu gelangen. So haben schon Priller/Zimmer die deutsche Johns-Hopkins-Studie durch eine umfangreiche Organisationsbefragung ergänzt (Priller/Zimmer 1999, 144 ff). Betzelt/Bauer haben im Rahmen eines transnationalen Projekts zum Thema "New Employment Opportunities in the Third Sector/NETS" eine weitere Stichprobenerhebung unter dem Titel "Erwerbsarbeit im 'Dritten Sektor' " (Betzelt/Bauer 2000) unternommen. Sie beziehen sich dabei ähnlich wie die Johns-Hopkins-Studie auf "Non Profit-Organisationen", richten ihr Forschungsinteresse aber in erster Linie auf deren erwerbswirtschaftliches Handeln bzw. die Entstehung und Entwicklung von Erwerbsarbeitsplätzen in diesem Bereich. Sie kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass etwa 2/3 aller Erwerbsarbeitsplätze "im klassischen Wohlfahrtsbereich des Sozial- und des Gesundheitswesens" (Betzelt/Bauer 2000, 10) zu finden sind, während neue Beschäftigungspotentiale in den Tätigkeitsfeldern Sport, Freizeit, Kultur und Umwelt erschlossen werden konnten. Sie prognostizieren darüber hinaus in diesen Bereichen noch unausgeschöpfte Beschäftigungspotentiale, deren Erschließung aber von einer Veränderung der Rahmenbedingungen im Arbeitsförderungsrecht, im Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht sowie insbesondere im Zuwendungsrecht abhängig wäre. So interessant die Ergebnisse dieser Stichprobenerhebungen im einzelnen sind, das Problem der Repräsentativität bleibt ungelöst, solange die Grundgesamtheit, auf die sich die Stichprobe beziehen soll, nicht eindeutig abzugrenzen ist. Betzelt/Bauer waren sich dieses Problems vollauf bewusst, wenn sie feststellen, dass "selbstverständlich von einer Repräsentativität unserer Ergebnisse im statistischen Sinne keine Rede sein (kann)" (Betzelt/Bauer 2000, 7). Sie haben vermutlich auch aus diesem Grunde auf eine Hochrechnung ihrer Ergebnisse verzichtet.

Die übrigen empirischen Untersuchungen (z.B. BAG Arbeit 1997; Münkner 2000; Evers/Rauch/Stütz 2002) beschränken sich – wie bisher auch unsere eigenen Untersuchungen (s.o.) – aus den genannten methodischen Gründen auf qualitative Analysen auf der Basis von Fallstudien. Dies ist auf längere Sicht zweifellos unbefriedigend, weshalb wir im Rahmen unserer Bestandsaufnahme nach einem anderen methodischen Zugang zur Identifizierung der Gesamtheit Sozialer Unternehmungen in Deutschland gesucht haben.

2.2 Zur Klassifizierung Sozialer Unternehmungen in Deutschland

Ausgehend von der Beobachtung, dass die Entstehung Sozialer Unternehmungen eng mit Prozessen des gesellschaftlichen, einschließlich des ökonomischen und technologischen Wandels verknüpft ist, haben wir in erster Linie nach der Entstehungsgeschichte gefragt bzw. dem sozialen Kontext, in dem Soziale Unternehmungen entstehen bzw. in der Vergangenheit entstanden sind. Wenn wir weiterhin, wie bereits ausgeführt, davon ausgehen, dass die Entwicklung einer sozialen Unternehmenskultur aus Sozialen Bewegungen heraus erfolgt, so

waren zunächst jene Bewegungsmilieus zu identifizieren, die in Deutschland Soziale Unternehmungen hervorgebracht haben. Wir verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff der "Bewegungsmilieus", weil es sich keineswegs um eine einheitliche Soziale Bewegung handelt, sondern sich die jeweiligen Akteure sowohl in der Vergangenheit wie in der Gegenwart in voneinander abgegrenzten "Szenen" bewegen, die ihrerseits nicht nur über gemeinsame Verbände, Dachorganisationen und intermediäre Einrichtungen verfügen, sondern in der Regel auch eine gemeinsame Geschichte, gemeinsame Wertvorstellungen und Zielsetzungen teilen. In dieser Zersplitterung in unterschiedliche "Milieus" ist schließlich auch die Ursache dafür zu suchen, dass sich die Akteure nicht oder noch nicht als Teil eines größeren "Dritten Sektors" oder einer umfassenderen "Sozialen Unternehmenskultur" verstehen und folglich auch ihre Unternehmensgründungen nicht unbedingt als "Soziale Unternehmungen" bezeichnen. Das Bewußtsein milieüübergreifender Gemeinsamkeiten und damit die Einführung gemeinsamer Begrifflichkeiten hat erst in allerjüngster Zeit einige Fortschritte gemacht (z.B. durch die Gründung einer bundesweiten „Arbeitsgemeinschaft Drittes System“).

Andererseits macht diese Herangehensweise deutlich, dass es sich nicht um eine Erfindung unserer Tage handelt, sondern dass es historische Vorgänger und Vorbilder gibt, die inzwischen so selbstverständlich in das Alltagsleben integriert sind, dass sie als Besonderheiten gar nicht mehr wahrgenommen werden. Insofern unterscheiden sich die "Milieus" nicht nur anhand ihrer Organisationsstruktur, sondern auch nach ihrer Entstehungszeit und ihrem jeweiligen Anlass. Allen gemeinsam ist, dass es sich bei diesem Anlass stets um die Erfahrung eines gesellschaftlichen Mangels oder Konfliktes handelt, der von den etablierten Institutionen nicht aufgegriffen oder überwunden wird. Diese Anlässe bleiben in der Regel weit über ihre Entstehungszeit hinaus wirksam und darüber hinaus, wenn auch oft unbewusst, konstitutiv für das Selbstverständnis und die jeweilige Organisationsstruktur. So führen gesellschaftliche Veränderungen oder neue Herausforderungen nicht unbedingt zu Veränderungen innerhalb der etablierten Bewegungsstrukturen, vielmehr begründen neue Anlässe i.d.R. neue Bewegungen.

Daraus ergibt sich eine grobe Unterscheidung in eine ältere sozialwirtschaftliche Bewegung, deren Ursprünge ins 19. Jahrhundert zurückreichen und eine jüngere sozialwirtschaftliche Bewegung, die sich erst seit den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts zu entfalten beginnt. Dabei konnten wir insgesamt 12 verschiedene Milieus der Entwicklung einer Sozialen Unternehmenskultur identifizieren, die in gewisser Weise zeitlich aufeinander folgen:

1. die Genossenschaftsbewegung,
2. die Wohlfahrtsorganisationen,
3. die Stiftungen,
4. die ideellen Vereinigungen,
5. die Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen,
6. die Freiwilligendienste bzw. -agenturen,
7. die Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung,
8. die Selbsthilfebewegung,
9. die Sozio-kulturellen Zentren,
10. die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften,
11. die Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit,
12. die Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen.

Dabei fällt auf, dass die Klassifizierung der älteren sozialwirtschaftlichen Bewegung nach Genossenschaften, Wohlfahrtsorganisationen, Stiftungen und ideellen Vereinigungen

weitgehend den Säulen der klassischen Sozialen Ökonomie in der Sprachregelung der Europäischen Kommission entspricht, weshalb wir annehmen, dass es sich bei der Unangemessenheit dieser Klassifizierung nicht nur um ein deutsches Problem handelt.

Bewusst ausgeblendet haben wir allerdings – ob zu Recht oder zu Unrecht, das sei dahingestellt – den Bereich der Mutualités, als deren deutsche Entsprechung nur die privatrechtlich organisierten Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit in Frage kämen. Anders als in vielen anderen Ländern sind in Deutschland die Sozialen Sicherungssysteme (noch) Teile des staatlichen Wohlfahrtssystems, während es sich bei den privaten Versicherungsunternehmen u.E. überwiegend um kommerzielle Unternehmungen handelt. Möglicherweise eröffnet sich hier ein neues Handlungsfeld für solidarische Unternehmensgründungen, quasi zur Rettung sozialversicherungsrechtlicher Prinzipien auf privater und bürgerschaftlicher Basis, was zu einer Renaissance klassischer Formen der Mutualités in Deutschland führen könnte.

Die hier vorgeschlagene Klassifizierung nach Bewegungsmilieus anhand ihrer Entstehungszeit, Entstehungsanlässe und -geschichte ist nach unserer Ansicht am besten geeignet, die Vielgestaltigkeit der Erscheinungsformen im Dritten Sektor angemessen zu erfassen. Dagegen haben wir mögliche Klassifizierungsformen anhand von Produkten, Dienstleistungen oder Tätigkeitsfeldern als wenig sinnvoll betrachtet, da es Hinweise darauf gibt, dass viele Soziale Unternehmungen aufgrund ihrer sozialen bzw. gemeinwesenbezogenen Zielsetzung nicht von vornherein auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen festgelegt sind. Das gleiche gilt für Klassifizierungen nach Branchen oder Wirtschaftssektoren, wobei nicht nur ausgesprochene "Hybrid-Betriebe" gleichzeitig verschiedenen Branchen oder Sektoren zuzurechnen wären.

Überschneidungen und Mehrfachzuordnungen sind allerdings auch in der von uns vorgeschlagenen Klassifizierung nicht ausgeschlossen. Deshalb machen Gesamtzusammenfassungen und Hochrechnungen der Daten – neben den bereits genannten methodischen Problemen – auch in unserer Bestandsaufnahme wenig Sinn. Sie wird deshalb im folgenden nach den in der Klassifizierung bestimmten Bewegungsmilieus getrennt vorgestellt.

Wir haben dazu die jeweiligen Verbände und Dachorganisationen nach den in ihrem Organisationsbereich vorhandenen Daten befragt. Wie nicht anders zu erwarten, ist die Datenlage in den einzelnen Bereichen höchst unterschiedlich, weshalb milieuübergreifende Vergleiche kaum möglich sind. Andererseits ergibt sich daraus ein relativ differenziertes Bild, welches erlaubt, genauer zu bestimmen, über welche Bereiche und mit welcher Qualität genauere Informationen vorliegen bzw. in welchen Bereichen noch "blinde Flecken" auszumachen sind.

2.3 Zur Bestandsaufnahme Sozialer Unternehmungen in verschiedenen Sozialen Bewegungen

2.3.1 In der Genossenschaftsbewegung:

Unter historischer Perspektive ist die Genossenschaftsbewegung der Prototyp einer Sozialen Unternehmenskultur schlechthin. Sie verdankt ihre Entstehung in allen ihren Erscheinungsformen der Überwindung wirtschaftlicher Benachteiligungen oder Notlagen

ihrer Mitglieder, sei es auf dem Arbeitsmarkt (Produktivgenossenschaften), bei der Versorgung mit Lebensmitteln und Wohnraum (Konsum- und Wohnungsgenossenschaften) oder beim Zugang zu Geld und Kredit (Kreditgenossenschaften). Es handelte sich also zweifellos um die Gründung von Wirtschaftsunternehmen mit sozialer bzw. gemeinwesenbezogener Zielsetzung. Die Prinzipien der Selbstorganisation, Selbsthilfe und Selbstverwaltung sind über alle Meinungsverschiedenheiten hinweg bis heute zentraler Bestandteil genossenschaftlichen Selbstverständnisses. Gleiches gilt für das Prinzip gemeinschaftlich wirtschaftlichen Handelns als kollektive Unternehmer, woraus folgt, dass dem gemeinschaftlichen Nutzen Vorrang vor dem individuellen eingeräumt wird. Es kann auch kein Zweifel daran bestehen, dass ursprünglich den sozialen (kollektive Selbsthilfe) bzw. gemeinwesenbezogenen Zielsetzungen (z.B. Entwicklung ländlicher Räume) Vorrang vor den wirtschaftlichen Zielsetzungen eingeräumt wurde.

Die Differenzen und Schwierigkeiten beginnen bei der Bestimmung der Begünstigten für die erwirtschafteten Überschüsse. So hat sich erst kürzlich ein namhafter Vertreter des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes von der Zugehörigkeit zu einer "Sozialen Ökonomie" distanziert,⁴ da sich (zumindest die deutschen) Genossenschaften ausschließlich der Förderung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder widmen und weder Dritte begünstigen noch für sozialpolitische Zielsetzungen vereinnahmt werden wollen. Dennoch stellen sich bei dieser scheinbar eindeutigen Ablehnung jeglicher Gemeinwohlorientierung der Genossenschaften einige Fragezeichen:

So folgt aus dem Prinzip der "Förderung der wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder" keineswegs zwangsläufig ein Verbot der Begünstigung Dritter. Solange die Mitglieder und die zu fördernden sozial Benachteiligten weitgehend identisch waren oder noch sind, besteht zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen noch keinerlei Widerspruch. Aber auch mit zunehmendem Wohlstand der Mitglieder könnte es in deren wohlverstandenen wirtschaftlichen Interesse liegen, sozial Benachteiligte in ihrem Gemeinwesen oder das Gemeinwesen als Ganzes zu fördern. Aus dem Förderprinzip an sich lässt sich deshalb kein Verbot sozialwirtschaftlicher Orientierungen ableiten. Es verkehrt sich allerdings in das Gegenteil, wenn die wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder ausschließlich als private Gewinnaneignung und -vermehrung interpretiert werden oder wenn – wie in jüngerer Zeit häufig zu beobachten – die Mitglieder überwiegend oder ausschließlich aus kommerziellen Unternehmen bestehen.

Wie die Erfahrung lehrt, ist die Rechtsform der Genossenschaft allein nicht ausreichend, die ursprünglich intendierten sozialen bzw. gemeinwesenbezogenen Zielsetzungen langfristig abzusichern. Sie lässt sich offenbar auch für rein kommerzielle Zielsetzungen und Quasi-Kartellbildungen anwenden. Zu dieser Entwicklung haben zweifellos auch eine Reihe von Gesetzesänderungen beigetragen, wie z.B. das (in der Zeit des Faschismus erlassene) Verbot, die Begünstigung Dritter in die Satzung aufzunehmen. So steht es zwar jeder Genossenschaft frei, wie auch jedem anderen Unternehmen, Gewinne sozialen oder steuerbegünstigten Zwecken zuzuführen, sie hat aber nicht das Recht, eine solche Verpflichtung, wie es zuvor offenbar möglich war, in die Satzung aufzunehmen. Gleiches ereignete sich offenbar in Italien, was die italienische Bewegung für Sozialgenossenschaften dazu veranlasste, ein eigenes Rechtsinstitut für Sozialgenossenschaften einzufordern und durchzusetzen.

Aus allem folgt, dass Genossenschaften weder pauschal zur Sozialen Unternehmenskultur noch zur Privatwirtschaft gerechnet werden können. Der Riss geht offenbar mitten durch die

⁴ In einem Beitrag zur Europäischen Konferenz der Sozialen Ökonomie 2002 in Salamanca, Spanien.

Bewegung selbst. Dabei hat in den letzten Jahren die Zahl derjenigen zugenommen, die sich explizit am Leitbild der "Sozialgenossenschaften" orientieren (Flieger 1998; Münkner 2000).

Aufgrund dieser Sachlage ist es uns auch nicht möglich, die Zahl und den Umfang der Sozialen Unternehmungen im Genossenschaftsbereich abzuschätzen. Insgesamt ist der Genossenschaftsbereich allerdings statistisch gut erfasst:

Die Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank veröffentlicht jährlich Berichte über die Entwicklung aller genossenschaftlichen Unternehmen in Deutschland. Der jüngste Bericht für das Jahr 2000 (Stappel/Henningsen 2001, 6) ergibt folgendes Bild:

	Anzahl	Mitglieder in Tausend	Mitarbeiter
Genossenschaftsbanken	1.813	15.039	199.706
Ländliche Genossenschaften	3.815	943	113.300
Gewerbliche Genossenschaften	1.422	255	107.100
Konsumgenossenschaften	47	825	16.300
Wohnungsgenossenschaften	1.991	3.033	21.229
Alle Genossenschaften	9.088	20.095	466.900

Den zahlenmäßig größten Anteil stellen die im Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) zusammengeschlossenen Genossenschaftsbanken, Ländlichen Genossenschaften und Gewerblichen Genossenschaften in der Tradition von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze aus Delitzsch. In diesem Bereich hat sich in den vergangenen 50 Jahren ein gewaltiger Konzentrationsprozess ereignet, der sich nach Meinung des Verbandes noch fortsetzt: So ist deren Zahl von 26.000 Verbandsmitgliedern im Jahre 1950 auf 6.759 im Jahre 2000 zurückgegangen. Das betrifft in erster Linie die Kreditgenossenschaften (von 12.000 im Jahre 1950 auf 2.034 im Jahre 2000), aber auch die Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in der Raiffeisen-Organisation (von ca. 21.000 im Jahre 1950 auf 4.000 im Jahre 2000) (DGRV 2000, 8f).

Mit diesem Konzentrationsprozess war offenbar auch ein Wandel der Einstellungen verbunden, weg von ortsgebundenen kleinunternehmerischen Strukturen zu einem Selbstverständnis als Teil der mittelständischen Wirtschaft. Dieser v.a. mit Rationalisierungsnotwendigkeiten zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit begründete Konzentrationsprozess hat jedoch auch Gegenbewegungen auf den Plan gerufen: So haben sich große Teile der in den 70er und 80er Jahren begründeten Alternativbetriebe, die der Genossenschaftsidee durchaus nahe standen, als sog. „Selbstverwaltete Betriebe“ außerhalb der traditionellen Genossenschaftsbewegung organisiert (vergl. 2.3.7).

Aber auch innerhalb des Genossenschaftsbereichs gab es Gegenbewegungen: So berichtet der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK 2000, 8), der im Übrigen auch die großen Konsumgenossenschaften vertritt, von einer Verschiebung seiner Mitgliederstruktur zugunsten kleiner Genossenschaften. Darüber hinaus sind, ausgehend von den Neuen Bundesländern, neue Genossenschaftsverbände entstanden wie z.B. der Prüfungsverband der klein- und mittelständischen Genossenschaften e.V. .

Letzter bemüht sich auch explizit um die Förderung von Sozial- und Stadtteilgenossenschaften. Die Idee der Sozialgenossenschaft nach italienischem Vorbild hat sich v.a. in den letzten Jahren zunehmend verbreitet. Über deren genaue Anzahl liegen keine Angaben vor, aber eine interne Befragung der Genossenschaftsverbände ergab immerhin eine Auflistung von über 70 Genossenschaften mit ausgesprochen sozialer Zielsetzung. Dabei handelte es sich nicht nur um Neugründungen, was bedeutet, dass die Idee der Gemeinwohlorientierung auch innerhalb der traditionellen Genossenschaftsbewegung offenbar doch nicht vollkommen verschwunden ist.

Insgesamt kommen wir zu dem Ergebnis, dass sich der Genossenschaftsbereich an der Schnittstelle zwischen Drittem und Erstem Sektor befindet. Er umfasst sowohl ausgesprochen soziale wie kommerzielle Unternehmungen sowie eine Vielfalt von Mischformen, die Elemente beider Wirtschaftssysteme in sich vereinen.

2.3.2 In den Wohlfahrtsorganisationen

Die Organisationen und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege bilden dazu sozusagen das Gegenstück. Formierte sich die Genossenschaftsbewegung um das Prinzip der wirtschaftlichen Selbsthilfe ihrer Mitglieder, so organisierten sich die Wohlfahrtsorganisationen um das Prinzip der Hilfe für andere: Altruismus vs. Egoismus.

Ausgangspunkt waren zweifellos die gleichen wirtschaftlichen Benachteiligungen und Notlagen, die Initiative zum Handeln ergriffen aber in erster Linie nicht die Betroffenen selbst, sondern jene Kräfte der bürgerlichen Gesellschaft, einschließlich der Konfessionen, die sich vom Elend anderer betroffen fühlten. C.W. Müller nannte seine Geschichte der Sozialarbeit bezeichnenderweise „Als Helfen zum Beruf wurde“ (Müller 1988). Die Wurzeln dieser Bewegung sind bis heute in der Struktur der Wohlfahrtsverbände erkennbar: die Hilfswerke der Kirchen, das Rote Kreuz und die Hilfsorganisationen der Arbeiterbewegung. Demgegenüber ist der Paritätische Wohlfahrtsverband als Sammelbecken für alle nicht konfessionell oder politisch gebundenen Hilfsorganisationen ein eher künstliches Gebilde.

Die von diesen Bewegungen ins Leben gerufenen Organisationen und Einrichtungen tragen ursprünglich zweifellos alle Merkmale Sozialer Unternehmungen. Auch hier beruht die unternehmerische Initiative auf dem freiwilligen Engagement von Bürgern, die sozusagen stellvertretend für andere zur Selbsthilfe greifen. Sie werden im angelsächsischen Sprachraum als „Voluntary Organisations“ bezeichnet, wobei klarer als im Deutschen zum Ausdruck kommt, dass es hier nicht um ehrenamtliche Tätigkeit geht. „Voluntary“, d.h. „aus freien Stücken“ meint das Gegenteil von „compulsory“, d.h. aufgrund staatlicher oder gesetzlicher Verpflichtung. Während diese „Voluntary Organisations“ in anderen Ländern, z.B. in Großbritannien, ihren Charakter als unabhängige Bürgerinitiativen behielten, gerieten die deutschen Wohlfahrtsorganisationen in staatliche Abhängigkeit und – seit Bismarck – auch unter staatliche Kontrolle. Rudolph Bauer hat darauf hingewiesen, dass diese Entwicklung nicht in erster Linie philanthropischen, sondern obrigkeitstaatlichen Motiven zu verdanken

war (Bauer 1998, 45ff). Schließlich wurden auch die Selbsthilfeorganisationen der Arbeiterbewegung in das System integriert, da die politische Partei der Arbeiterbewegung, die Sozialdemokratie, nicht nur den genossenschaftlichen Selbsthilfeinitiativen misstraute, sondern auf Initiative von Ferdinand Lasalle dem Prinzip der Selbsthilfe das Prinzip der Staatshilfe entgegensetzte. Gesundheitsvorsorge und soziale Dienstleistungen sollten fortan als Staatsaufgabe gelten, an der die „Freien Träger“ nach Maßgabe des Subsidiaritätsprinzips durch Übertragung quasi hoheitlicher Aufgaben teilhaben.

Zweifellos verdanken die deutschen Wohlfahrtsorganisationen diesem Konstrukt ihren beispiellosen Aufstieg in der Nachkriegszeit, der allerdings mit einer lang anhaltenden Phase wirtschaftlicher Prosperität verbunden war. In Zeiten wirtschaftlicher Krise ist diese Position aus finanzieller Abhängigkeit einerseits und unternehmerischer Eigenverantwortung andererseits deutlich weniger bequem: Budgetkürzungen und bürokratische Reglementierungen üben erheblichen Druck auf die „Wirtschaftlichkeit“ der Organisationen und Einrichtungen aus. Sie werden inzwischen – in den Zeiten knappen Geldes – auch offen zu mehr marktwirtschaftlicher Orientierung und Wettbewerb aufgefordert. Diese Tendenzen zur Privatisierung und „Ökonomisierung“ sozialer Dienstleistungen stehen aber langfristig im Widerspruch zu den ursprünglich moralischen oder humanitären Zielsetzungen. Eine allzu offene Abkehr von diesen Prinzipien hätte letztlich auch unmittelbar wirtschaftliche Konsequenzen im Niedergang bzw. Rückgang bürgerschaftlichen Engagements (in Zeit und/oder Geld), wovon die Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege in hohem Maße abhängig sind.

Gerade in dieser Situation sind sozialwirtschaftliche Strategien wieder gefragt. Man könnte auch von einer Rückkehr des Prinzips der ökonomischen Selbsthilfe vs. Staatshilfe sprechen. Obwohl die Wohlfahrtsorganisationen nach wie vor zum überwiegenden Teil öffentlich finanziert sind, wächst die Zahl der Organisationen, die ihre interne Betriebswirtschaft um zusätzliche Einkünfte erwirtschaftende Aktivitäten ergänzen. Dabei konzentriert sich die staatliche Finanzierung immer mehr auf die „Pflichtaufgaben“, während die zusätzlichen, ungewöhnlichen und oft auch gerade innovativen Angebote nur noch über solche zusätzlichen Aktivitäten realisiert werden können. Diese Entwicklung wird durchaus nicht nur beklagt: So sehen manche Autoren (Evers/Rauch/Stitz 2002) in einem neuen „Wohlfahrtsmix“ nicht nur die Chance zu mehr bürgerschaftlichem Engagement im Sinne von mehr Beteiligung am staatlichen Handeln, sondern auch eine notwendige Voraussetzung für den Erhalt hoher Qualitätsstandards bzw. die Verbesserung sozialer Dienstleistungen. Die Autoren plädieren darüber hinaus sogar unter dem Motto „Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen“ für eine Ausweitung sozialwirtschaftlicher Prinzipien auf den Öffentlichen Sektor.

Eine zahlenmäßige Abgrenzung der Sozialen Unternehmungen bzw. sozialwirtschaftlichen Betriebsteile im engeren Sinne von den quasi öffentlichen Dienstleistungen erbringenden Unternehmungen und Betriebsteilen ist auch hier nicht möglich. Allgemein kann angenommen werden, dass die Zahl der Sozialen Unternehmungen und sozialwirtschaftlichen Betriebsteile im Organisationsbereich des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes aufgrund seiner Mitgliedsstruktur überwiegt, während insgesamt Mischformen vorherrschend sein dürften.

Schließlich können wir uns dem zuletzt von Adalbert Evers vehement vorgetragenen Argument nicht ganz verschließen, dass die Abgrenzung von „Privat“ und „Öffentlich“ im Bereich der Sozialen Unternehmenskultur „nachrangig“ sei (Evers/Rauch/Stitz 2002, 15ff). Oder anders ausgedrückt: Niemand würde z.B. einem Straßenbauunternehmen die

Zugehörigkeit zur Privatwirtschaft bestreiten, nur weil die Aufträge zu 100% aus der Öffentlichen Hand finanziert sind. Warum sollten also rechtlich unabhängige Unternehmungen mit sozialer oder gemeinwesenbezogener Zielsetzung, auch wenn sie ihre Einkünfte ganz oder überwiegend aus öffentlichen Aufträgen bestreiten, nicht als vollwertige Soziale Unternehmungen angesehen werden?

Sofern die Tendenzen zur Privatisierung oder der Europäische Einigungsprozess nicht ohnehin dafür sorgen, wäre es auch aus gesellschaftspolitischen Gründen an der Zeit, das Verhältnis von Staat und Wohlfahrtsorganisationen von einem obrigkeitstaatlichen in ein partnerschaftliches zu verwandeln. Ein kleiner, aber wirksamer Schritt dazu wäre die Entlassung aus dem Zuwendungsrecht und dessen allgemeine Überführung in leistungsvertragliche Beziehungen. Dies könnte auch für viele kleinere, neu gegründete Soziale Unternehmungen die Notwendigkeit zur Zwangsmitgliedschaft in einem der großen Verbände beenden.

Der Bereich der Wohlfahrtsorganisationen ist statistisch relativ gut erfasst: Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, der Zusammenschluss der sechs Spitzenverbände (Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland) erstellt alle vier Jahre eine Gesamtstatistik. Die jüngste Statistik für das Jahr 2000 (BAGFW 2001) ergibt folgendes Bild:

Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege 2000	Einrichtungen	Betten/ Plätze	Vollzeit- beschäftigte	Teilzeit- beschäftigte
1. Krankenhäuser	1.227	220.507	213.774	103.742
2. Jugendhilfe	33.974	1.835.231	146.482	110.250
3. Familienhilfe	9.453	58.757	34.505	54.942
4. Altenhilfe	15.212	481.495	129.437	108.140
5. Behindertenhilfe	12.449	344.819	98.208	59.503
6. Sonstige Einrichtungen und Dienste	19.683	215.417	55.835	33.086
7. Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten	1.568	114.310	8.435	7.990
Gesamt	93.566	3.270.536	686.676	477.653

Die insgesamt 1.164.329 hauptamtlichen Mitarbeiter/innen stellen etwas über 3% aller Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Allerdings entfallen davon mehr als 2/5 auf Teilzeitarbeitskräfte. Deren Zahl hat sich im Berichtszeitraum um etwas über 20% erhöht, während die Zahl der Vollzeitbeschäftigten um etwas über 5% abnahm. Der insgesamt ausgewiesene Beschäftigungszuwachs von 4% ergibt sich daher ausschließlich aus der Zunahme der Zahl der Teilzeitkräfte. Eine Umrechnung in Vollzeitäquivalente liegt leider nicht vor, deren Zahl liegt aber eher unter 1 Million und hat in den vergangenen Jahren eher ab- als zugenommen. Auch innerhalb der Bereiche gab es bemerkenswerte Verschiebungen: So waren erhebliche Beschäftigungszuwächse sowohl im Bereich der „Sonstigen Einrichtungen und Dienste“ und insbesondere der „Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten“ zu verzeichnen. Die Zahl der freiwillig und ehrenamtlich engagierten Bürger wird auf 2,5 bis 3 Millionen geschätzt, d.h. das 2-3fache der hauptamtlich Beschäftigten, ein Indiz dafür, in

welch hohem Maße die Organisationen und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege von zusätzlicher unbezahlter Arbeit abhängig sind.

Insgesamt befinden sich die Organisationen und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege an der Schnittstelle zwischen Zweitem und Dritten Sektor, wobei der Anteil Sozialer Unternehmungen bzw. Sozialwirtschaftlicher Betriebsteile offensichtlich beständig zunimmt. Was deren Perspektive betrifft, so ist zu erwarten, dass sich ein Teil in privatwirtschaftliche, kommerzielle Unternehmungen, der überwiegende Teil aber in Soziale Unternehmungen umwandelt.

2.3.3 In den Stiftungen

Noch bis vor kurzem wurden Stiftungen weder zur „Sozialen Ökonomie“ gerechnet, noch überhaupt als Unternehmen betrachtet, weil sie keine Mitglieder haben oder sich nicht aus Personengruppen zusammensetzen und deshalb auch nicht unter das Gesellschaftsrecht fallen (Münkner 2000, 61f). Aber unabhängig von dieser juristischen Einordnung sind Stiftungen eine der ältesten Organisationsformen zur Förderung sozialer bzw. gemeinwesenbezogener Zwecke. Sie produzieren zwar keine Güter und Dienstleistungen im engeren Sinne, sondern sind in erster Linie ein Instrument zur Sammlung und Umverteilung von Vermögen für einen bestimmten Zweck, der in einem Stiftungsakt definiert und in einer Stiftungsurkunde festgelegt wird. Insofern ist die Errichtung einer Stiftung und das Stiftungsvermögen selbst sicher noch keine Unternehmung, aber der Stiftungszweck konstituiert in der Folgezeit zwangsläufig einen Geschäftsbetrieb, mit Büros und Angestellten etc., welcher auf die Umsetzung des Stiftungszwecks gerichtet ist, sei es eine fördernde oder eine operative Zwecksetzung oder beides. Insofern erfüllen Stiftungen alle Merkmale einer Sozialen Unternehmung nach unserer Arbeitsdefinition.

Allerdings gilt auch hier, dass die Rechtsform der Stiftung noch nicht automatisch eine Soziale Unternehmung konstituiert, sofern z.B. der Stiftungszweck außerhalb sozialer bzw. gemeinwesenbezogener Zielsetzungen definiert ist: So finden sich im deutschen Stiftungswesen z.B. auch rein private oder kommerzielle Zwecke, wie z.B. die Förderung der Angehörigen einer bestimmten Familie oder der Betrieb privatwirtschaftlicher Unternehmungen. Letztere bilden aber offenkundig eine Minderheit von etwa 5% aller erfassten Stiftungszwecke (Sprengel 2001, 62). Stiftungen sind also i.d.R. mittelbar tätig, indem sie das Kapital bereitstellen, welches andere zur Realisierung ihrer, dem Stiftungszweck allerdings entsprechenden Zielsetzungen einsetzen. Sie erfüllen damit die Funktion eines Finanzdienstleisters für viele soziale, gemeinnützige und nicht zuletzt auch öffentliche Unternehmungen oder Einrichtungen. So sind z.B. in den Vereinigten Staaten große Teile des Dritten Sektors, aber auch des Öffentlichen Sektors unmittelbar von den Finanzierungsleistungen des Stiftungswesens abhängig. Das gleiche gilt für viele internationale Hilfsorganisationen, sowie andere Nicht-Regierungs-Organisationen, die sich auf internationaler Ebene um Menschenrechte, Entwicklungspolitik oder Umweltschutz kümmern. Stiftungen bilden insofern einen unverzichtbaren Baustein zur Entwicklung einer sozialen Unternehmenskultur, die gerade im Bereich der Finanzdienstleistungen noch erhebliche Defizite aufzuweisen hat.

Das Stiftungswesen teilt mit der sozialen Unternehmenskultur noch eine andere Besonderheit: So erinnert sich der Gründer des ersten und nach wie vor einzigen Instituts zur Erforschung des Stiftungswesens: „Es schien schlicht unglaublich, dass in einem hochtechnisierten und effizient verwalteten mitteleuropäischen Land über einen gewiss nicht unwesentlichen Teil

des gesellschaftspolitischen Spektrums keinerlei empirische Aussagen erhältlich waren.“ (Rupert Graf Strachwitz, in: Brummer/Ruprecht 1998, 3). So ist die Gesamtzahl der in Deutschland existierenden Stiftungen bis heute unbekannt. Es existieren nur die im Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (BDS) und in dem bereits erwähnten Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung gesammelten Daten. Während die Daten des BDS sich notwendigerweise auf die in ihm organisierten Mitglieder beschränken, unternimmt das Maecenata Institut im Auftrag des BDS seit über 10 Jahren den mühevollen Versuch der Erstellung eines Gesamtverzeichnisses Deutscher Stiftungen und einer entsprechenden Datenbank. Das Projekt gibt einen Hinweis darauf, wie bei der quantitativen Erfassung des Umfangs und der Struktur der sozialen Unternehmenskultur insgesamt verfahren werden müsste, nämlich über Primärerhebungen und die Erstellung einer entsprechenden Datenbank.

Erst auf der Grundlage einer sorgfältigen Erhebung der Grundgesamtheit sind wirklich zuverlässige statistische Aussagen möglich.

Die Statistik des Maecenata Instituts (MI) umfasst derzeit 9.012 Stiftungen in Deutschland, das sind etwa 75% der auf mindestens 12.000 geschätzten Stiftungen (Sprengel 2001, 10f):

Erfassungsstand	MI 1998 (01.02.1998)	MI 2001 (01.04.2001)	Zuwachs in Prozent
Stiftungen	7.878	9.012	+14,4%
Art der Tätigkeit			
Fördernd	4.214	4.880	+15,8%
Operativ	1.408	1.581	+12,3%
Fördernd und operativ	761	901	+18,4%
Keine Angaben	1.397	1.650	+18,1%
Stifter nach Gruppen			
Unternehmen	312	360	+15,4%
Öffentliche Körperschaften	574	745	+29,8%
Privatpersonen	2.995	3.556	+18,7%
Vereine	306	395	+29,1%
Sonstiges	230	214	-7,0%

Rechtsformen			
Rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts	3.624	4.095	+13,0%
Öffentliche Stiftung des bürgerlichen Rechts (Bayern)	1.382	1.643	+18,9%
Rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts	440	491	+11,6%
Nicht rechtsfähige Stiftung in privater Trägerschaft	263	333	+26,6%
Nicht rechtsfähige Stiftung in öffentlicher Trägerschaft	225	269	+19,6%
Nicht rechtsfähige Stiftung in kirchlicher Trägerschaft	26	27	+3,9%
Kirchliche Stiftung des privaten Rechts	167	242	+44,9%
Kirchliche Stiftung des öffentlichen Rechts	126	158	+25,4%
Stiftung e.V.	99	115	+16,2%
Stiftung (g)GmbH	73	81	+11,0%
Stiftung in anderer Rechtsform	24	36	+50,0%
Keine Angaben	1.301	1.522	+17,0%

Auf dieser Grundlage ergeben sich eine Reihe interessanter Aussagen im Detail: So wurden unter der Kategorie „Stiftungen als Arbeitgeber“ 1998 (die Angaben für 2001 liegen noch nicht vor) über 90.000 hauptamtlich Beschäftigte ermittelt (Brummer/Ruprecht 1998, 11). Die in der Tabelle ausgewiesenen Zuwächse im Stiftungswesen ergeben sich nicht nur aus einer besseren Erfassung, sondern auch aus einem seit Beginn der 90er Jahre anhaltenden

Gründungsboom. Andererseits sind über 1.100 Stiftungen, die heute noch existieren, bereits vor 1900 errichtet worden, wovon einige bis ins frühe Mittelalter zurückreichen (Brummer/Ruprecht 1998, 13). Obwohl das öffentliche Interesse i.d.R. auf die Stiftungen mit großem Vermögen gerichtet ist, setzt sich das Deutsche Stiftungswesen „nach wie vor aus Stiftungen mit kleinen Vermögen“ zusammen: Etwa die Hälfte der Stiftungen verfügt nur über ein Vermögen von unter 500.000 DM (Sprengel 2001, 39f). Schließlich ist im Gesamtzusammenhang des Themas von Interesse, dass es sich bei der Hälfte der Stiftungen um sog. „Mehrzweckstiftungen“ handelt, wobei deren Anteil unter den nach 1949 gegründeten Stiftungen erheblich zugenommen hat (Sprengel 2001, 63). Es zeigt sich also auch hier, dass eine Untergliederung nach Sektoren wenig aussagekräftig ist.

Insgesamt ist festzuhalten, dass das Stiftungswesen eine bedeutende finanzielle Ressource zur Entwicklung der sozialen Unternehmenskultur darstellt. Darüber hinaus ist das Deutsche Stiftungswesen nicht erst seit der Reform des Stiftungssteuerrechts in einem Strukturwandel begriffen. So sind in den letzten Jahren vermehrt nach dem Vorbild US-amerikanischer „Community Foundations“ sog. „Bürgerstiftungen“ entstanden. Wurden bisher Stiftungen v.a. von Einzelpersonen, Familien oder Unternehmen errichtet, so tritt nun ein neuer Akteur auf den Plan: Bürgerinitiativen und Gemeinwesenprojekte entdecken das Instrument der Stiftung. Bürgerstiftungen sind demnach „Gemeinschaftsstiftungen, die darauf bauen, für die Förderung gemeinnütziger Projekte einer Region das Engagement einer großen Zahl von Stiftern und Stifterinnen zusammenzuführen“ (Pfeifer 1998, 83).

2.3.4 In den ideellen Vereinigungen

Die ideellen Vereinigungen sind - entgegen ihrer gesellschaftspolitischen Bedeutung - das unübersichtlichste und empirisch am wenigsten erfasste Milieu. Anders als die Stiftungen, deren Ursprünge in die feudale Gesellschaft zurückreichen, waren die Vereine die Organisationsform des aufstrebenden Bürgertums: „Das revolutionär Neuartige an den Vereinen war ihre damals moderne Form der Vergesellschaftung, die nicht mehr auf gemeinschaftliche Bindungen, wie etwa der Familie, des Clans oder der Zunft- und Standesgemeinschaft, sondern auf der individuellen und freiwilligen Entscheidung des einzelnen Bürgers beruhte.“ (Zimmer 1998, 103). Allerdings scheint ursprünglich an Stelle des Begriffs des Vereins die Bezeichnung „Assoziationen“ üblich gewesen zu sein, ein Begriff, der sich auf europäischer Ebene als eine der Säulen der „Sozialen Ökonomie“ erhalten hat. Die Entwicklung dieser Assoziationen und Vereine stand in Deutschland von Beginn an unter obrigkeitsstaatlicher Aufsicht, wobei deren Genehmigung bzw. Zulassung von der Verpflichtung auf ideelle Motive abhängig gemacht wurde, was faktisch einem Verbot sowohl politischer als auch wirtschaftlicher Betätigung gleichkam.

Die letztere Einschränkung ist bis heute Grundlage der Rechtsform des eingetragenen Vereins, der als Idealverein nach § 21 BGB ausdrücklich nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet sein darf. Der eingetragene Wirtschaftsverein nach § 22 BGB unterliegt erheblichen restriktiven Bedingungen, die seine Anwendung zu einer Ausnahmeerscheinung werden lassen. Allerdings ist auch die Vorstellung vom nicht-wirtschaftlichen Idealverein in der Praxis längst überholt. So macht ein erheblicher (möglicherweise sogar der überwiegende) Teil der Vereine von der Möglichkeit des Zweckbetriebs Gebrauch, wonach wirtschaftliche Tätigkeiten erlaubt sind, sofern sie der Realisierung des ideellen „Hauptzwecks“ dienen. Nach allgemeiner Rechtsauffassung soll dieser Zweckbetrieb gegenüber dem Hauptzweck von untergeordneter Bedeutung sein, wobei es sich aber, wie so oft, um einen „unbestimmten Rechtsbegriff“ handelt, über dessen

Auslegung die Finanzämter im Einzelfall entscheiden. Trotz der damit verbundenen Rechtsunsicherheit ist der Zweckbetrieb des eingetragenen Vereins für viele Soziale Unternehmungen die am einfachsten zu handhabende Rechtsform. So verläuft die Gründungsgeschichte Sozialer Unternehmungen i.d.R. zunächst über die Gründung eines Vereins, dem später einer oder mehrere Zweckbetriebe angegliedert werden, die ihrerseits später um Genossenschaften, GmbHs oder gar AGs ergänzt oder in solche umgewandelt werden.

Dieser Befund belegt ein weiteres Mal die Unbrauchbarkeit der Rechtsform als Abgrenzungskriterium. So wäre auch hier das Milieu der klassischen ideellen Vereinigungen von der Rechtsform des eingetragenen Vereins zu unterscheiden, die inzwischen von allen hier diskutierten Milieus genutzt und angewendet wird. Man könnte auch sagen, dass sich die Rechtsform des eingetragenen Vereins vom klassischen Vereinsmilieu regelrecht „emanzipiert“ hat. So kommt auch die Vereinsforschung zu dem Ergebnis: „War das lokale Vereinswesen einst schön geordnet und in unterschiedliche, klar zu erkennende weltanschaulich-ideologische sowie konfessionelle Milieus differenziert, so bereitet sich derzeit eine Unübersichtlichkeit und neue Vielfalt aus, mit der...die Vereine ebensowenig umgehen können wie Gewerkschaften, Kirchen oder Parteien.“ (Zimmer 1998, 100).

Möglicherweise liegt hier die Ursache dafür, dass über den Umfang und die Struktur des Vereinswesens noch weniger Informationen vorliegen: Bisher (d.h. seit 1991) erstellte lediglich eine Arbeitsstelle im Bundesjustizministerium eine Statistik der Eintragungen ins Vereinsregister: Danach ergibt sich für das Jahr 2000:

Bestand Ende 1999	477.920
Im Laufe des Jahres eingetragen	18.838
Im Laufe des Jahres gelöscht	5.883
Bestand Ende 2000	490.875

Im Vergleich der letzten 10 Jahre ergibt sich ein ausgesprochener Gründungsboom von 286.121 auf 335.682 im Jahre 1995 (für den Zeitraum, in dem nur die alten Bundesländer erfasst wurden) und auf 490.875 im Jahre 2000, wovon ca. 90.000 auf Neugründungen in den Neuen Bundesländern entfallen. Darüber hinaus waren bisher keine weiteren Informationen verfügbar. Der erste Versuch einer Vereinsstatistik wurde erst 2001 von der V&M Service GmbH in Konstanz mit Unterstützung der Microsoft Deutschland GmbH unternommen und zwar auf der Basis einer Primärerhebung in ca. 600 örtlichen Vereinsregistern (V&M Service GmbH 2001):

Vereinsart	Gesamt	%
Umwelt	5.614	1,0
Kultur	61.983	11,4
Wohlfahrt	72.530	13,3
Interesse	42.510	7,8
Sport	215.439	39,6
Freizeit	95.044	17,4
Beruf/Wirtschaft/Politik	51.581	9,5
Gesamt	544.701	100,0

Die angewandte Klassifizierung ist in vieler Hinsicht fragwürdig, kann aber hier nicht näher diskutiert werden. Aufgrund der inzwischen in allen Milieus verwendeten Rechtsform des eingetragenen Vereins finden sich sicherlich nicht nur die unter der Rubrik „Wohlfahrt“ subsumierten Vereine in den Statistiken der anderen Milieus wieder. Dem klassischen Milieu

der ideellen Vereinigungen am ehesten zuzurechnen sind die Bereiche „Sport“, „Freizeit“ und „Kultur“, die zusammengenommen etwa 2/3 des registrierten Vereinswesens ausmachen.

Wir haben deshalb sozusagen als „Pars pro Toto“ die im Bereich des Deutschen Sportbundes (DSB) organisierten Vereinigungen herausgegriffen, da dieser zu den wenigen Spitzenverbänden gehört, die überhaupt über statistisches Material verfügen. Andererseits illustriert dieses Material gleichzeitig die Probleme und Schwierigkeiten, die mit der quantitativen Erfassung des Vereinswesens verbunden sind.

Einer Bestandserhebung des DSB (DSB 2000, 10f.) zufolge sind im Deutschen Sportbund in ca. 87.700 Vereinen über 23 Millionen Mitglieder organisiert.⁵ Die tatsächliche Zahl wird zweifellos um einiges niedriger anzusetzen sein, da Mehrfachzählungen der sportlich Aktiven höchst wahrscheinlich sind. Andererseits sollen 2,6 Millionen als ehrenamtliche bzw. freiwillige Mitarbeiter/innen im DSB (DSB 2000a, 296) tätig sein, wobei Mehrfachzählungen auch hier nicht ausgeschlossen sind. Von größerer Aussagekraft ist da schon der Versuch der Umrechnung in geleistete unbezahlte Arbeitsstunden, was einem monetären Wert von ca. 9 Milliarden DM (ebd., 296) entsprechen soll.⁶

Über die Zahl der in diesem Zusammenhang etablierten Sozialen Unternehmungen, z.B. als Zweckbetriebe, einschließlich der Anzahl der in ihnen möglicherweise Beschäftigten, war auch hier kein Anhaltspunkt zu finden.

In einer Festschrift des DSB zu seinem 50 jährigen Jubiläum finden wir den Hinweis, dass lt. einer zwischen 1990 und 1993 durchgeführten Untersuchung der „Forschungsgruppe Sport und Wirtschaft“ an der Universität Paderborn „direkt oder indirekt... im Sport 700.000 Menschen beruflich tätig (seien)“ (DSB 2000a, 295; vgl. Weber et al. 1995, 272ff). Allerdings umfasst diese Summe alle beschäftigten Arbeitnehmer, die in irgendeiner Weise – kommerziell oder nicht kommerziell – mit dem Sport im weitesten Sinne zu tun haben. (Meyer/Ahlert 2000, 142 ff) Die Anzahl der unmittelbar in Sportvereinen und -verbänden Beschäftigten wird mit 320.000 angegeben, wovon 240.000 als freiberuflich Beschäftigte oder als Beschäftigte in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen angestellt sein sollen. Demnach wären lediglich 80.000 als Vollzeit- und Teilzeitkräfte beschäftigt (ebd., 144). Aber auch diesen Zahlen sind mit Vorsicht zu betrachten, kommt doch eine jüngere Stichprobenuntersuchung (Emrich/Pitsch/Papathanassiou 2001) zu dem Ergebnis, dass überhaupt nur 11,5% der Sportvereine hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen, mit der Schlussfolgerung, „... das Sportvereine kein wesentlicher Arbeitsmarktfaktor sind.“ (ebd., 277). Schließlich kommen die wenigen vorhandenen Untersuchungen doch zu erheblich voneinander abweichenden Ergebnissen, ein angesichts der gesellschaftlichen Bedeutung des Sports einigermaßen merkwürdiger Befund.

Insgesamt kommen wir zu dem Ergebnis, dass sich das Milieu der „ideellen Vereinigungen“ in einem Ausmaß differenziert und verallgemeinert hat, dass es nur noch in bestimmten klassischen Ausprägungen im Bereich des Sports, der Freizeit, der Kultur als eigenständiges Milieu angesprochen werden kann. Trotzdem, oder gerade deswegen, sind die sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnisse zum Vereinswesen außerordentlich dürftig, sie beschäftigen sich in ihrer überwiegenden Mehrzahl mit der politischen Bedeutung des

⁵ Die Diskrepanz zu der Anzahl der von V&M-Service GmbH ermittelten Sportvereine ist augenfällig; sollten diese zutreffen, würde dies bedeuten, dass mehr als die Hälfte der Sportvereine außerhalb des DSB aktiv sind.

⁶ Der Freiwilligensurvey 1999 im Teil Sport (Picot, 2000) kommt allerdings zu wesentlich höheren Ergebnissen, sie ermitteln ca. 4,4 Mio. Ehrenamtliche bzw. Freiwillige (ebd., 318), was den Wert der geleisteten unbezahlten Arbeitsstunden entsprechend erhöhen würde. Die Diskrepanz zwischen diesen Angaben ist – ähnlich wie bei der Zahl der Sportvereine – doch erheblich.

Vereinswesens, dessen ökonomische Bedeutung wird aber kaum beachtet. Schließlich wirft das Ausmaß der Nutzung der Rechtsform des eingetragenen Vereins für wirtschaftliche Zwecke, auch und gerade wenn diese unter sozialer bzw. gemeinnütziger Zielsetzung erfolgen, die Frage auf, ob das bestehende Vereinsrecht und insbesondere die Praxis seiner Interpretation durch die Finanzämter noch der gesellschaftlichen Realität entspricht.

2.3.5 In den Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen

Der Begriff der „Integrationsunternehmen“ für benachteiligte Gruppen beginnt sich seit einigen Jahren europaweit durchzusetzen. 2001 gründete sich in Belgien ein erstes „European Network for Social Integration Enterprises/ENSIE“. Der dabei zugrunde gelegte Begriff der sozialen Integration benachteiligter Gruppen ist allerdings sehr weit gefasst, bis hin zu den Langzeitarbeitslosen oder aus anderen Gründen auf dem Arbeitsmarkt Benachteiligten. Dahin war es jedoch ein recht langer und beschwerlicher Weg, der v.a. von den Selbsthilfegruppen von Menschen mit Behinderungen und den sie unterstützenden Gruppen getragen wurde. Gemeinsamer Kern all dieser Bemühungen war die Erkenntnis, dass die gesellschaftliche Integration Behinderter oder sonstwie Benachteiligter die vollgültige Integration in das Erwerbsleben einschließen muss.

Der Umgang der Gesellschaft mit ihren Mitmenschen mit Behinderungen ist eine beschämende und leidvolle Geschichte, u.a. nachzulesen in einer Dokumentation der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für Behinderte: „Der lange Weg vom Tollhaus zur Werkstatt für Behinderte“ (BAG WfB 1997). Die entmündigende und entwürdigende Praxis der Unterbringung in gesonderten Anstalten fand auch nach Gründung der Bundesrepublik Deutschland noch über viele Jahre ihre Fortsetzung: „Sämtliche staatliche Eingliederungsmaßnahmen für Menschen mit Behinderungen galten in der Bundesrepublik zunächst v.a. den Kriegsopfern. Bis in die 60er Jahre hinein blieben Menschen mit geistigen und körperlichen Behinderungen, die nicht auf Kriegsfolgen zurückzuführen waren, weitgehend benachteiligt. Jugendliche und Erwachsene, deren geistige, psychische und körperliche Behinderungen so stark waren, daß sie keine Erwerbsarbeit aufnehmen konnten, wurden damit nicht nur aus dem Arbeitsleben, sondern durchweg von gesellschaftlicher Eingliederung ausgeschlossen – gesellschaftliche ‚Randgruppe‘.“ (BAG WfB 1997, 32). Erst nach einem Beschluss des Bundestages vom Dezember 1974 wurde eine fortschrittlichere und für alle Menschen mit Behinderungen gleichermaßen gültige Rechtsgrundlage der „Werkstätten für Behinderte“ geschaffen, nach dem Grundsatz: „Die Werkstatt für Behinderte ist eine Einrichtung der beruflichen Rehabilitation und hat eine spezifische Aufgabe zu erfüllen: denjenigen Menschen mit Behinderungen, die wegen Art und Schwere ihrer Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt keinen Arbeitsplatz finden können, eine berufliche Eingliederung zu ermöglichen und ihr Recht auf Arbeit zu verwirklichen.“ (Ebd., 33).

Bei der Bundesanstalt für Arbeit wird regelmäßig ein Verzeichnis der anerkannten Werkstätten für Behinderte geführt (BA 2000). Daraus und aus Eigenerhebungen der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für Behinderte (BAG WfB 2000, 2001, 2002) ergibt sich folgendes Bild:

Mitgliedswerkstätten [Haupt-WfB] (absolute Zahlen)					Anzahl der amtlich anerkannten WfB (absolute Zahlen)					Organisationsgrad: BAG WfB-Mitglieder zu amtlich anerkannten WfB				
2001	2000	1999	1998	1997	2001	2000	1999	1998	1997	2001	2000	1999	1998	1997
613	600	585	568	545	665	648	644	640	615	92%	93%	91%	89%	89%

Entwicklung der belegten Plätze in Mitgliedswerkstätten der BAG WfB				
2001	2000	1999	1998	1997
199.184	191.888	185.041	175.409	167.139

Aus den Tabellen ergibt sich sowohl ein nennenswerter Zuwachs in der Gesamtzahl der Werkstätten für Behinderte als auch in der Zahl der belegten Arbeitsplätze, die sich bezogen auf die Gesamtzahl der anerkannten Werkstätten für Behinderte auf über 200.000 hochrechnen lassen. Hinzu kommen über 18.000 Arbeitsplätze für Fachpersonal (BAG WfB 1997, 19).

Die Entwicklung der Integrationsunternehmen war mit der Etablierung der Werkstätten für Behinderte aber keineswegs abgeschlossen. Seit etwa 1980 stieß das Konzept der Werkstätten für Behinderte v.a. bei Organisationen von Betroffenen auch auf praktische Kritik, dokumentiert in einer Diplomarbeit (Jähnert 1998) unter dem programmatischen Titel: „Es muß nicht nur die WfB sein!“. In diesem Zusammenhang entstand das Konzept „Integrationsbetriebe“ als praktische Alternative außerhalb der Werkstätten für Behinderte. Das erste Unternehmen dieser Art wurde 1979 als Selbsthilfeprojekt einer Gruppe von Menschen mit psychischen Behinderungen gegründet. Die wachsende Zahl solcher Gründungen veranlasste 1985 vier bundesweite Verbände (Deutsche Gesellschaft für Soziale Psychiatrie, Dachverband psychosozialer Hilfsvereine, Aktion Psychisch Kranke, Deutsche Bewährungshilfe) zum Aufbau des „Vereins zur Förderung von Arbeitsinitiativen und Firmenprojekten/FAF“ als zentrales Koordinations- und Beratungsbüro (FAF 1995). Vorbild waren die aus der italienischen Antipsychiatriebewegung hervorgegangenen Sozialen Kooperativen (Leonardis/Mauri/Rotelli 1994; Mattioni/Tranquilli 1998). So spielte bei der Weiterentwicklung des Konzepts der Erfahrungsaustausch auf europäischer Ebene eine entscheidende Rolle. 1996 veröffentlichte die „Confederation of European Firms, Employment Initiatives and Co-operatives for the Psychiatrically Disabled/CEFEC“ eine beispielhafte Arbeitsdefinition unter der (allerdings wenig hilfreichen) Bezeichnung „Social Firms“

„A social firm is a business created for the employment of people with a disability or other disadvantage in the labour market...

Every worker will be paid a market wage or salary appropriate to the work – whatever their productive capacity.

Work opportunities should be equal between disadvantaged and non-disadvantaged employees. All should have the same employment rights and obligations.“

(Grove/Freudenberg/Harding/O’Flynn 1997, 11).

Das Wesentliche an diesem Konzept ist, dass die Integration ins Erwerbsleben nicht in abgesonderten „Werkstätten für Behinderte“, sondern in sog. „normalen“ Unternehmungen erfolgen soll, in denen Behinderte und Nicht-Behinderte gleichberechtigt zusammenarbeiten:

„Selbsthilfe- bzw. Integrationsfirmen unterscheiden sich von anderen Institutionen der beruflichen Rehabilitation bzw. Qualifizierung

- durch ihre Tätigkeit am Markt
- durch das Ziel der Schaffung von unbefristeten Dauerarbeitsverhältnissen unter regulären Arbeitsbedingungen für Behinderte wie für Nichtbehinderte.
- Natürlich werden ihre Ziele nur durch das Schaffen einer besonderen, an den Möglichkeiten der Mitarbeiter orientierten Atmosphäre erreicht.

Insbesondere durch die reale Arbeitsatmosphäre werden Grundsteine zur erfolgreichen Integration der Zielgruppen gelegt.“ (Graumann 1998, 19).

Nach Angaben der Bundesarbeitsgemeinschaft „Integrationsfirmen“, hervorgegangen aus dem Gründungsverein der FAF, bestanden in Deutschland (1998) ca. 300

„Integrationsfirmen“ mit ca. 6000 Beschäftigten, die sich je zur Hälfte aus Behinderten und Nicht-Behinderten zusammensetzten (Higgins/Reynolds 2000, 14).

Abschließend können wir feststellen, dass die von den Selbsthilfeorganisationen Behinderter ins Leben gerufenen Integrationsunternehmen, die Werkstätten für Behinderte und insbesondere die neuartigen „Integrationsbetriebe“ bzw. „social firms“ bei der Entwicklung der sozialen Unternehmenskultur eine Vorreiterrolle einnehmen. So ist das Prinzip der gesellschaftlichen Integration durch vollgültige und gleichberechtigte Integration ins Erwerbsleben beispielhaft geworden auch für andere Gruppen von Benachteiligten und deren Organisationen.

2.3.6 In den Freiwilligendiensten bzw. -agenturen

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist die Entwicklung der sozialen Unternehmenskultur in erheblichem Maße von der Investition freiwilliger unbezahlter Arbeit abhängig. Galt die Bereitschaft zum freiwilligen ehrenamtlichen Engagement zumindest in den Wohlfahrtsorganisationen und den ideellen Vereinigungen bisher quasi als eine Selbstverständlichkeit und unerschöpfliche Ressource, so sind in den vergangenen Jahren aufgrund vermuteter Tendenzen zunehmender Individualisierung – u.a. als mögliche Wirkung langanhaltender Massenarbeitslosigkeit – doch Zweifel darüber aufgekommen, ob das Bürgerschaftliche Engagement noch eine Zukunft hat. Es wurde nicht zuletzt deshalb Gegenstand umfangreicher Studien und Analysen einer entsprechenden Enquete-Kommission, die vor kurzem ihre Ergebnisse vorgelegt hat (Enquete-Kommission 2002). Demnach erwiesen sich die Befürchtungen zwar vordergründig als unbegründet, nachdem der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebene „Freiwilligensurvey“ (Rosenblatt 2000) zu dem Ergebnis kam, dass rund 22 Millionen oder 34% der Bürgerinnen und Bürger das eine oder andere „freiwillige Engagement“ pflegen.

Obwohl dies eher eine Zunahme als eine Abnahme des „freiwilligen Engagements“ bedeutet, sind doch Veränderungen in der Struktur dieses Engagements zu beobachten, z.B. weg vom längerfristigen Engagement aus moralischer Verpflichtung und hin eher zum kurzfristigen projektbezogenen Engagement unter Einbeziehung persönlicher Interessen. So kommt die Enquete-Kommission zu dem Ergebnis, dass das „Bürgerschaftliche Engagement“ nicht nur der „Anerkennung und Absicherung“, sondern auch gezielter Förderung und geeigneter

Rahmenbedingungen bedarf, um auch künftig als unverzichtbare Ressource zur Verfügung zu stehen (Enquete-Kommission 2002, 15ff).

Trotz der offenkundigen Bedeutung des „freiwilligen Engagements“ gab es in der Bundesrepublik Deutschland bis vor wenigen Jahren „fast keine unterstützende Infrastruktur für die Vermittlung, Beratung und Begleitung Freiwilliger“ (Rüth 1998, 318). Anders als z.B. in Großbritannien, in dem seit vielen Jahren ein nahezu flächendeckendes Netz sog. „Volunteer-Centres“ (nicht zu verwechseln mit: „Voluntary Organisations“) seine Dienste anbietet, kommen „Freiwilligenagenturen“ in Deutschland erst in den 90er Jahren in Mode. Gemeint sind damit nicht die öffentlich geförderten sog. „Freiwilligendienste“ des Freiwilligen Sozialen Jahres, des Freiwilligen Ökologischen Jahres und der Freiwilligen Sozialen Dienste im Ausland (mit 14.700 Teilnehmern im Jahrgang 2000/2001, zit. n. Enquete-Kommission 2002, 25), sondern selbständige Dienstleistungsunternehmen für potentielle Freiwillige einerseits und die sie beschäftigenden Organisationen andererseits.

Nach Angaben der „Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen/BAGFA“ (BAGFA 2002) wurden die meisten Freiwilligenagenturen erst nach 1997 gegründet und befinden sich finanziell wie personell noch in unsicheren Verhältnissen. Das entsprechende Gutachten für die Enquete-Kommission (Ebert 2002) benannte „etwa 180 Freiwilligenagenturen und vergleichbare Einrichtungen, die sich jedoch in ganz unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden und mit unterschiedlichen konzeptionellen Schwerpunktsetzungen arbeiten.“ (Enquete-Kommission 2002, 310). Die 2001 von der BAGFA unternommene Studie zu „Freiwilligenagenturen in Deutschland“ schätzte deren Zahl bereits auf ca. 200 (BAGFA 2002, 4). Die Unsicherheiten bei deren statistischer Erfassung erklärt die BAGFA so: „Gegenwärtig gibt es noch keine klaren Kriterien, die eine eindeutige Beschreibung und Abgrenzung von Freiwilligenagenturen gegenüber anderen Organisationen ermöglichen..., (weshalb) ...das ‚Feld der Freiwilligenagenturen‘ derzeit noch nicht scharf abgegrenzt werden kann.“ (ebd., 2).

Abschließend können wir feststellen, dass sich der Bereich der Freiwilligendienste und -agenturen in Deutschland erst im Aufbau bzw. in der Entwicklung befindet. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich hier - ähnlich wie anderen europäischen Ländern - ein wachsender Markt für professionelle Soziale Unternehmungen entwickelt.

2.3.7 In der Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung

Die zuvor untersuchten Milieus der Integrationsunternehmen sowie der Freiwilligendienste und -agenturen befinden sich an der Schnittstelle zwischen der älteren und der jüngeren sozialwirtschaftlichen Bewegung. Obwohl die Entwicklung der Integrationsunternehmen, wie ausgeführt, bereits erheblich von den neuen sozialen Bewegungen beeinflusst ist, reichen ihre Wurzeln weit in die ältere sozialwirtschaftliche Bewegung zurück. Bei den Freiwilligendiensten und -agenturen, die nur verspätet in Deutschland aufgetreten sind, könnte man sogar von einem „Modernisierungsprojekt“ der älteren sozialwirtschaftlichen Bewegung sprechen. Die jüngere sozialwirtschaftliche Bewegung setzt in Deutschland erst Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre mit dem Beginn der Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung (Roth/Rucht 1991) ein.

Um ein Ergebnis gleich vorwegzunehmen, empirische Untersuchungen über die ökonomischen Auswirkungen dieser Bewegung sind so gut wie nicht vorhanden. Es gab zwar die eine oder andere Detailuntersuchung, zumeist älteren Datums, eine zusammenfassende

Darstellung, womöglich auf aktuellem Niveau, wird frau oder man vergeblich suchen. Dies ist umso bedauerlicher, als die Wirkung dieser Alternativ-, Frauen und Umweltbewegung auf die Entwicklung der sozialen Unternehmenskultur, aber auch auf die Unternehmenskultur im Allgemeinen, d.h. im Privaten und Öffentlichen Sektor, kaum überschätzt werden kann.

Diesen Wirkungen nachzuspüren, wäre zweifellos eine hochinteressante Forschungsaufgabe, für die aber im Rahmen dieser Bestandsaufnahme weder die erforderliche Zeit noch die Mittel vorhanden waren. Jedenfalls ist die gelegentlich in den Medien verbreitete Ansicht, dass die alternativ-ökonomische Bewegung keine nennenswerten Spuren hinterlassen habe, mit Sicherheit falsch. Der Eindruck mag dadurch entstehen, dass es eine gemeinsam handelnde oder als gemeinsame sichtbare Alternativbewegung wie in den 70er und 80er Jahren in der Tat nicht mehr gibt. Die in diesen Jahren entstandenen Gründungen von Initiativen, Projekten und Unternehmungen haben sich jedoch keineswegs in Luft aufgelöst, sondern sind (nach unseren Beobachtungen zum überwiegenden Teil) noch vorhanden.

Einer der wenigen empirischen Belege für diese Behauptung findet sich in der Wiederholungsstudie (Heider/Hock/Seitz 1997) zur sog. „Hessenstudie“ (Heider/Mevissen/Bluem 1988) über die Entwicklung der sog. „Selbstverwalteten Betriebe“ in Hessen: Von den 1986 befragten Betrieben waren zehn Jahre später nur 15,6% wieder vom Markt verschwunden (Heider/Hock/Seitz 1997, 189), ein Zeichen von erstaunlicher Stabilität, angesichts der sonst üblichen Insolvenzquoten bei der Neugründung von Klein- und Mittelbetrieben. Andererseits berichtet die Studie, dass sich in etwa der Hälfte der noch bestehenden Unternehmungen die ursprüngliche Organisationsform verändert hat (ebd. 189). Während sich also der Bewegungscharakter aufgelöst hat, sind die Initiativen, Projekte und Unternehmungen in andere Milieus quasi „diffundiert“, z.B. in die Genossenschaftsbewegung, die Wohlfahrtsorganisationen, das Vereinswesen, aber auch in die klassische private Wirtschaft. Schließlich wurden sie nicht zuletzt zum Ausgangspunkt neuer Projekte und Unternehmungen, über die im Folgenden zu berichten sein wird.

Diese Entwicklung beruht offenbar auf zwei Besonderheiten der Alternativbewegung: Zum einen hat sie als Hinterlassenschaft der „antiautoritären“ Protestbewegung zu keinem Zeitpunkt einen Dachverband oder eine Bundesorganisation ausgebildet: Die Ausnahme war das Projekt einer „Grün-Alternativen“ Partei, der einzigen echten Parteienneugründung in der Nachkriegszeit. Sie war einerseits ohne die Vielfalt der sog. „Basisbewegungen“ gar nicht denkbar, entfernte sich aber andererseits in gleichem Maße von diesen Bewegungen, in dem sie sich als eine „normale“ Partei etablierte. Auch wenn sich „Bündnis 90/Die Grünen“ immer noch als Sachwalter der Interessen zumindest der Bürger- und Ökologiebewegung verstehen, bleibt festzuhalten, dass es so etwas wie eine bundesweite Interessenvertretung der Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung praktisch nicht gibt.

Dazu mag auch die andere Besonderheit dieser Bewegung beigetragen haben, nämlich, dass sich ihre gemeinsame Zielsetzung nur negativ als „Alternative“ (zum Vorhandenen bzw. Etablierten) formulieren ließ. Das galt nicht zuletzt für die Bemühungen um eine „Alternative Ökonomie“ und die daraus hervorgegangenen „Alternativbetriebe“. Die damit verbundene Offenheit und Unbestimmtheit der Positionen ist immer wieder auch als Vorzug empfunden worden, z.B. im Umkreis des „Theoriearbeitskreises Alternative Ökonomie/TAK AÖ“: „Es ist bekannt, dass ich einen weiten Begriff von Alternativer Ökonomie bevorzuge: jenen, der von Bürgerinitiativen bis zu den Restformen traditioneller Genossenschaften, von der Selbsthilfe bis zu größeren Selbstverwaltungseinheiten reicht...“ (Schwendter 1998, 99). Dem Lob der Offenheit und Vielfalt ist insofern zuzustimmen, dass auf diese Weise ein breiter Raum zum Erproben und Experimentieren, für Versuch und Irrtum eröffnet wurde. Solches war in den

Zeiten relativen wirtschaftlichen Wohlstands völlig unproblematisch, konnte aber unter zunehmendem ökonomischem Druck nicht mehr genügen.

Die Schwäche dieser Herangehensweise lag v.a. in der Vorstellung einer „Dualisierung der Wirtschaft in traditionelle und alternative Ökonomie“ (Schaper 1991, 179), ohne genauer zu bestimmen, was diese Alternative ausmacht. Nach Schwendter „wird dieser Begriff durch zwei Indikatoren bestimmt: das Insistieren auf den Gebrauchswert...und eine andere Form der Arbeitsteilung und Willensbildung in der Einheit alternativ-ökonomischen Arbeitens, das heißt, wenigstens die Relativierung der hierarchischen Unterteilung in dominierende kopfarbeitende Leitende und weisungsgebundene Ausführende.“ (Schwendter 1998, 99f). Auf dieser immer noch relativ weit gefassten Begriffsbestimmung beruht der in den 80er Jahren verbreitete Begriff der „Selbstverwaltungswirtschaft“ bzw. „Selbstverwalteten Betriebe“ (Berger et al. 1986; Daviter et al 1987; Heider/Mevissen/Bluem 1988; Heider/Hock/Seitz 1997). Nachhaltige Wirkungen sind v.a. von jenen Strömungen ausgegangen, denen es gelungen ist, über das vage „Alternative“ hinaus konkretere Positionen für eine andere Wirtschaftsweise zu formulieren.

Betrachten wir in diesem Zusammenhang einige Beispiele:

Eine der ersten Neuentwicklungen innerhalb der sozialen Unternehmenskultur in Deutschland verdanken wir der *Kinderladenbewegung*. Merkwürdigerweise ist uns das erst aufgefallen, nachdem uns Mitte der 90er Jahre in Schweden sog. „Eltern-Kind-Genossenschaften“ als gesellschaftliche Innovation vorgestellt wurden. „Kinderläden“, die ihren Namen dem Umstand verdanken, dass sich die Mehrzahl der Initiativen (wegen der zunehmenden Rationalisierung im Einzelhandel) in leerstehenden Läden und Gewerberäumen ansiedelten, entstanden aus der Kritik an der Leistung der öffentlichen Kindertagesstätten, die neben dem Erziehungsstil v.a. auch die mangelnde Anpassung an die Bedürfnisse der Eltern betraf in Bezug auf Öffnungszeiten, Betreuung und Ausstattung, worunter v.a. die Alleinerziehenden sowie die berufstätigen oder in Ausbildung befindlichen Mütter zu leiden hatten. (Birkhölzer/Lorenz 1997, 10f).

Der erste Kinderladen in Berlin wurde 1969 von jungen Frauen initiiert, die sich von der Teilnahme an politischen Aktionen nicht ausschließen lassen wollten. Aus dieser Initiative ist auch die erste selbstverwaltete Kindertagesstätte, das sog. „Kinderhaus“ an der Technischen Universität Berlin für etwa 60 Kinder von Studenten und Beschäftigten hervorgegangen. Dessen Finanzierung wurde zum Vorbild für alle nachfolgenden „Kinder- und Schülerläden“, „Eltern-Kind-Gruppen“ oder „Eltern-Initiativ-Kindertagesstätten/EIKITAS“, wie sie heute genannt werden: Sie erhalten Zuschüsse in etwa der Höhe, die auch für öffentliche Einrichtungen gelten, müssen aber die verbleibenden variablen Ausgaben aus eigenen Beiträgen in Geld oder Eigenarbeit bestreiten. Dafür können sie jedoch über die Ausgestaltung der Leistungen (bei Einhaltung bestimmter Mindestkriterien) frei entscheiden.

Die Regelungen variieren im Einzelnen erheblich von Stadt zu Stadt bzw. von (Bundes-)land zu Land, trotzdem haben sich diese auf gemeinwirtschaftlicher Basis funktionierenden Eltern-Kind-Gruppen praktisch flächendeckend ausgebreitet und sind heute ein fester bzw. anerkannter Bestandteil im System der Kleinkinderbetreuung:

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2002, 14f) gab es in der Bundesrepublik Deutschland insgesamt (nach dem Stand der letzten Erhebung zum 31.12.1998) 3722 Tageseinrichtungen von Elterninitiativen, 530 EIKITAS allein in Berlin⁷.

⁷ Anm.: lt. Auskunft der Senatsverwaltung von Berlin für Bildung, Jugend und Sport v. 20.08.2002.

Davon sind 2801 Tageseinrichtungen eigenständige Organisationen, d.h. weder in öffentlicher Trägerschaft noch in der Trägerschaft eines anderen Verbandes. In diesen 2801 Tageseinrichtungen stehen 13.431 Vollzeitarbeitsplätze (ebd. 15) und 80.573 Plätze für Kinder (ebd.,39) zur Verfügung Dies entspricht in etwa 5 Vollzeitarbeitsplätzen bei einer durchschnittlichen Zahl von 29 Kindern pro Einrichtung.

Gleichzeitig ging von dieser Bewegung eine beachtliche Rückwirkung auf die Praxis der öffentlichen Kindertagesstätten aus, sowohl im Erziehungsstil als auch in den Rahmenbedingungen, wie z.B. den Gruppengrößen. Motor dieser Veränderungen waren nicht zuletzt die Erzieher/innen selbst, welche die Arbeitsbedingungen in den Kinderläden schätzen gelernt und in die öffentlichen Einrichtungen hineingetragen haben. Selbstverwaltete Eltern-Kind-Initiativen sind heute so selbstverständlich, dass ihr Modellcharakter für die Entwicklung Sozialer Unternehmungen in Deutschland allzu leicht übersehen wird, zumal es bisher kaum jemandem eingefallen ist, sie als solche anzusprechen. Dennoch kann nach unserer Arbeitsdefinition an dieser Einordnung kein Zweifel bestehen, ebenso wenig an ihrer beschäftigungspolitischen Wirkung, da sie z.B. aufgrund verringerter Gruppengrößen die Zahl der Arbeitsplätze für Erzieher/innen erhöhen.

Das Prinzip der sich in leerstehenden Einzelhandelsläden, Gewerberäumen und Fabrikgebäuden ansiedelnden Initiativen hat auf vielfältige Weise Nachahmer gefunden, darunter Arbeitslosenzentren, Dritte-Welt-Läden, Frauenprojekte, Gesundheitsinitiativen, Jugendzentren, Kulturfabriken, Mieterläden, Seniorenprojekte, Stadtteilinitiativen und Wissenschaftsläden. Sie alle bieten auf die eine oder andere Weise soziale und personenbezogene Dienstleistungen auf gemeinwirtschaftlicher Basis, mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen, i.d.R. als eingetragener Verein mit oder ohne Zweckbetrieb.

Ein besonderes Kapitel wäre auch den sog. „*Selbstverwalteten Betrieben*“ zu widmen: Leider bestand schon Mitte der 80er Jahre keine Klarheit über deren tatsächliche Größenordnung. Die Schätzungen schwankten je nach definitorischer Eingrenzung zwischen 3.500 und 12.000 Betrieben (Daviter et al. 1987, 7). Nach Schätzung des „Netzes für Selbstverwaltung und Selbstorganisation/NETZ“, das sich 1985 als Dienstleistungsverband und bundesweite Interessenvertretung für Selbstverwaltete Betriebe gegründet hat, existierten Mitte der 90er Jahre noch rd. 5.000 Selbstverwaltungsbetriebe in der Bundesrepublik (Flieger 1995, 188). Dabei handelte es sich überwiegend um Kleinbetriebe, die sich zwar am genossenschaftlichen Prinzip der kollektiven Selbsthilfe orientierten, aber nicht den als überwiegend konservativ eingeschätzten etablierten Genossenschaftsorganisationen beitreten wollten. Im Mittelpunkt des Selbstverständnisses stand dabei ganz im Sinne der Definition Schwendters (Schwendter 1998, 98f) zum einen das Prinzip der Selbstverwaltung im Sinne der basisdemokratischen Teilhabe aller Mitglieder an den unternehmerischen Entscheidungen und zum anderen „eine spezifische Produktorientierung“ (Heider/Hock/Seitz 1997, 13) im Sinne einer unternehmerischen Verpflichtung zu „sozial und ökologisch nützlichen Produkten“ (vergl. dazu die in etwa gleichzeitige Diskussion in Großbritannien um die „Socially Useful Economy“, z.B. in: Lorenz 1995).

Weniger klar und eindeutig war das Verhältnis zur Frage der Gewinnerzielungsabsicht und der Gewinnverwendung. Zwar war aus der spezifischen Orientierung auf sozial und ökologisch nützliche Produkte ein Vorrang der Gebrauchswertproduktion vor der Gewinnerzielung abzuleiten, dies blieb aber im Wesentlichen ein moralischer Anspruch, im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung ohne Rechtsverbindlichkeit. So verwundert es nicht, dass viele Selbstverwaltete Betriebe unter dem Druck wirtschaftlicher Konkurrenz bzw. mit dem Argument der Verbesserung der „Wirtschaftlichkeit“ nach und nach ihre sozialen

Ansprüche, einschließlich der basisdemokratischen Prinzipien mehr und mehr „heruntergefahren“ oder ganz aufgegeben haben. Wieviele sich auf diesem Wege von ursprünglich Sozialen Unternehmungen in „normale“ privatwirtschaftliche Kleinbetriebe verwandelt haben, ist nicht ohne weiteres festzustellen. Andererseits bilden die verbliebenen Prinzipien der Selbstverwaltung und der besonderen Produktorientierung eine ständige Herausforderung, die sich in der Qualität der Arbeitsbedingungen wie der Unternehmensergebnisse in einer Weise niederschlägt, die für so manche Debatten um „Corporate Social Responsibility“ von privatwirtschaftlichen Unternehmungen vorbildhaft sein könnte.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur im Allgemeinen und der Sozialen Unternehmenskultur im Besonderen betrifft die Entwicklung der *Netzwerkkultur*. Heute sind Netzwerke in aller Munde (vergl. Hentrich/Hoß 2002), in die gesellschaftliche Realität eingeführt wurden sie jedoch zuerst durch die Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung. Sie bilden praktisch seit über 30 Jahren die wichtigste Form der Kooperation und Kommunikation innerhalb der sozialen Unternehmenskultur. Als Beispiel mag wiederum das bereits erwähnte „Netzwerk für Selbstverwaltung und Selbstorganisation/NETZ“ dienen, welches sich seinerseits aus dezentralen Netzwerken und Verbänden zusammensetzt, wie z.B. dem Verbund der selbstverwalteten Fahrradbetriebe, dem Verbund der Fairsicherungsläden, der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung, der Arbeitsgemeinschaft ökologischer Forschungsinstitute, dem Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel, der Vereinigung freier Kulturarbeit, dem Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, sowie den regionalen Netzwerken Selbsthilfe in Berlin, Bremen-Nordniedersachsen, Lübeck, München, Saar und Hamburg. Nach Angaben von NETZ (Stand: 25.08.2002) beschäftigen 1.177 Betriebe (von insgesamt 1.374 Mitgliedsbetrieben) insgesamt 8.036 Mitarbeiter/innen.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass die Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung der 70er und 80er Jahre ein besonderes Experimentierfeld für die Entwicklung einer neuen Sozialen Unternehmenskultur war. Dabei ist auch das Verständnis dessen, was in diesem Zusammenhang als „sozial“ zu bezeichnen ist, über die traditionelle „Soziale Frage“ hinaus um geschlechtsspezifische, ökologische, partizipatorische und gemeinwesenbezogene Dimensionen erweitert worden. Dementsprechend hat sich das Alternativmilieu in eine Vielzahl von Strömungen ausdifferenziert und als eigenständiges Milieu mehr oder weniger aufgelöst. Das Ausmaß der Folgewirkungen ist allerdings bis heute empirisch kaum untersucht worden. Bei einigen, wie z.B. den Eltern-Kind-Gruppen, ist deren Herkunft aus dem Alternativmilieu fast in Vergessenheit geraten. Andere Teile der alternativ-ökonomischen Bewegung, wie z.B. die „Selbstverwalteten Betriebe“, sind nach wie vor vorhanden und entwickeln sich weiter. Netzwerke avancieren zum Hoffnungsträger für Unternehmungen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten bzw. für strukturschwache Gebiete. Andere Teile wurden zum Ausgangspunkt von Nachfolgemilieus, oder haben diese zumindest erheblich beeinflusst. Auf die Wichtigsten soll im Folgenden eingegangen werden.

Dabei können wir in der Entwicklung der sozialen Unternehmenskultur grob drei Entwicklungslinien unterscheiden, die in gewisser Weise zeitlich aufeinander folgen:

- Soziale Unternehmungen als praktische Gesellschaftskritik (s. Kap. 2.3.8/9),
- Soziale Unternehmungen als Antwort auf die Massenarbeitslosigkeit (s. Kap. 2.3.10),
- Soziale Unternehmungen als Instrument lokaler Entwicklung (s. Kap. 2.3.11/12).

(vgl. auch: Birkhölzer/Lorenz 1997b)

2.3.8 In der Selbsthilfebewegung

Der Begriff der „Selbsthilfeunternehmung“ ist im Rahmen unserer Bestandsaufnahme bereits mehrfach aufgetaucht. So definieren sich Genossenschaften allgemein als kollektive Unternehmen der wirtschaftlichen Selbsthilfe für ihre Mitglieder. Die Integrationsunternehmungen benachteiligter Gruppen benannten die von ihnen gegründeten „Sozialen Betriebe“ ursprünglich ebenfalls als „Selbsthilfebetriebe“. Schließlich wurden, v.a. in den 80er Jahren, große Teile der Alternativbewegung als „Selbsthilfebewegung“ angesprochen, was Horst Eberhard Richter seinerzeit zu der Frage veranlasst hat, ob wir uns „auf dem Weg zur Selbsthilfegesellschaft“ befinden. So lautete auch der Titel der ersten umfangreicheren Untersuchung zum Umfang und zur Struktur dieser Selbsthilfebewegung (Runge/Vilmar 1988). Sie orientierte sich am Begriff der „Sozialen Selbsthilfegruppe“, worunter die Autoren mehr als nur „private Selbsthilfe“ verstanden wissen wollten: „Aktivitäten von Gruppen, die auch anderen helfen wollen, einen größeren Kreis von Betroffenen, zu dem sie allerdings auch selbst gehören“ (Runge/Vilmar 1988, 45).

Das Aufregende an dieser als Handbuch gestalteten und mit einer umfangreichen Dokumentation von Beispielen versehenen Studie war der Nachweis, dass die Zahl dieser „Sozialen Selbsthilfegruppen“ weitaus größer war als bisher angenommen, nämlich ca. 40.000 mit ca. 300.000 bis 400.000 ehrenamtlichen Mitarbeitern, deren volkswirtschaftliche Leistung auf ca. 2 Milliarden DM beziffert wurde: „Hunderttausende von Menschen haben sich in den letzten Jahren zu neuen Formen der Eigeninitiative, des sozialen Engagements und der Selbstorganisation zusammengeschlossen: In ihrem Wohnbereich, in der Arbeitswelt, in autonomen Kulturinitiativen oder für Benachteiligte, Diskriminierte und Behinderte...Sie haben begonnen, in ihrem unmittelbaren Lebensbereich Existenzbedingungen für sich und andere menschlicher zu gestalten...“ (Runge/Vilmar 1988, 26f).

Die Angaben waren offenbar keineswegs zu optimistisch, resümiert doch die in den 90er Jahren in Auftrag gegebene Selbsthilfe-Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „In der gesamten Bundesrepublik Deutschland sind heute in nahezu 70.000 Selbsthilfegruppen und Initiativen 2,65 Millionen für sich und andere engagiert.“ (Braun et al. 1997, 7). Nach Auskunft des mit der Studie beauftragten Instituts für Sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung/ISAB gelten diese Zahlen inzwischen als überholt, da für das Jahr 2001 von ca. 100.000 Selbsthilfegruppen auszugehen ist. Diese Zahlen sind umso erstaunlicher, als sie anders als die erste Selbsthilfestudie (Runge/Vilmar 1988) nur Selbsthilfegruppen „mit gesundheitlicher, sozialer und kultureller Zielrichtung“ umfassen (Braun et al. 1997, 15).

Obwohl der Bereich der ökonomischen Selbsthilfe also ausdrücklich ausgeklammert ist, sollte die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung dieser Selbsthilfegruppen nicht unterschätzt werden: „Selbsthilfe umfasst auch...soziale und gesundheitliche Initiativen und Projekte mit ein oder zwei festangestellten Mitarbeitern, im Übergangsbereich zu professionellen Dienstleistungen...“ (ebd.,15). Daraus lässt sich auf eine beträchtliche Anzahl von Arbeitsplätzen schließen, während „die gesellschaftliche Wertschöpfung...auf über 4 Milliarden DM geschätzt werden kann“ (ebd.,8). Hinzu kommen etwa 140 Selbsthilfekontaktstellen auf lokaler und regionaler Ebene sowie eine nicht näher zu beziffernde Zahl von bundesweiten Selbsthilfevereinigungen, die in einem regelmäßig erscheinenden Adressenverzeichnis der „Nationalen Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen/NAKOS“ publiziert werden.

Insgesamt verfügt der Bereich der Selbsthilfegruppen – anders als so manch anderer hier untersuchter Bereich – über eine relativ hochentwickelte Infrastruktur mit intermediären

Unterstützungseinrichtungen. Dies ist das Ergebnis einer gezielten öffentlichen Förderpolitik, wobei dem Modellprogramm „Informations- und Unterstützungsstellen der Selbsthilfegruppen“ in den alten Bundesländern (1987-1991) ein entsprechendes Modellprogramm „Förderung der sozialen Selbsthilfe in den neuen Bundesländern“ gefolgt ist. Viele der auf diesem Wege geförderten Gruppen sind, sofern sie zur Realisierung ihrer Zielsetzungen eine Geschäftstätigkeit entfalten müssen, faktisch zu den Sozialen Unternehmungen zu rechnen, und zwar unabhängig davon, ob sie eine eigene Rechtsform besitzen oder Betriebsteil eines privaten bzw. öffentlichen „Trägers“ sind.

Dabei werden drei Typen von Selbsthilfegruppen unterschieden:

- Selbsthilfegruppen von Betroffenen (Typ 1), bei denen die Anliegen der Mitglieder im Vordergrund stehen; sie sind „stark innenorientiert und haben in der Regel bis zu 15 Mitglieder“ (Braun et al. 1997, 16); sie betreffen 50% aller Selbsthilfegruppen in den alten Bundesländern und 55% in den neuen Bundesländern (ebd., 63).
- Aussenorientierte Selbsthilfegruppen (Typ 2), in denen „die Beratung und Interessenvertretung anderer Betroffener“ (ebd., 16) hinzukommt, mit in der Regel höheren Mitgliederzahlen; sie umfassen 28% aller Selbsthilfegruppen in den alten Bundesländern und 33% in den neuen Bundesländern (ebd., 63).
- Selbsthilfe-Initiativen (Typ 3), die sich allgemein für „Lobbyarbeit und Veränderung der Lebensverhältnisse für sich selbst und andere“ (ebd., 18) einsetzen; sie umfassen 22% aller Selbsthilfegruppen in den alten Bundesländern und 12% in den neuen Bundesländern (ebd., 63).

Es ist deshalb zu erwarten, dass zumindest Typ 2 und Typ 3, d.h. in etwa die Hälfte aller Selbsthilfegruppen, eine entsprechende Geschäftstätigkeit entfaltet. Dabei ist im Grunde nicht entscheidend, ob diese über hauptamtliche Mitarbeiter verfügen, gibt es doch auch bereits unter den Genossenschaften reine Mitgliedsunternehmen, die ohne jeden hauptamtlichen Mitarbeiter betrieben werden. Entsprechende „Volunteer Enterprises“ sind auch aus der international vergleichenden Forschung bekannt (z.B. Pearce 1993).

Das offenbar anhaltende Wachstum sozialer Selbsthilfegruppen scheint nicht zuletzt ein Ergebnis einer gelungenen Förderpolitik zu sein, deren Sinnhaftigkeit und Effizienz in der erwähnten Studie (Braun et al. 1997) nachgewiesen wird. Dabei könnte der Aufbau einer flächendeckenden intermediären Unterstützungsstruktur vorbildhaft sein auch für andere Bereiche der sozialen Unternehmenskultur.

2.3.9 In den sozio-kulturellen Zentren

Eine der erfolgreichsten Ausdifferenzierungen der Alternativbewegung ist die Entwicklung sozio-kultureller Zentren. War deren Selbstverständnis ursprünglich mit Begriffen wie „Alternativkultur“, „Gegenkultur“ und „Gegenöffentlichkeit“ verbunden, so setzte sich offenbar relativ frühzeitig der Begriff der „Soziokultur“ durch. So finden wir in einer Stellungnahme der Kultusministerkonferenz von 1995 folgende Definition: „Soziokultur als Begriff, Programm und Anspruch ist Anfang der 70er Jahre in der Studenten- und Initiativbewegung als basisdemokratische Protest- und Gegenbewegung entstanden. Sie richtete sich gegen den ‚bürgerlichen‘, etablierten und vermeintlich elitären Kulturbetrieb, mit dem Ziel,

- Kultur von allen auf- und ernst zu nehmen, d.h. die kreative Selbsttätigkeit möglichst vieler Menschen zu fördern,
- Kultur für alle zu fordern und zu praktizieren, d.h. den Zugang zu Kunst und Kultur zu erleichtern und

- Kultur wieder in einen Erfahrungszusammenhang mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit und dem Alltagsleben zu bringen.“ (zit. nach Bundestagsdrucksache 14/4020 vom 24.8.2000, 5).

Dieser Definition schließt sich die Bundesregierung in einer Antwort auf eine Große Anfrage der CDU/CSU-Fraktion ausdrücklich an: „Soziokulturelle Zentren und Initiativen...gehören heute zur selbstverständlichen kulturellen Infrastruktur...und haben sich...zu einem eigenständigen Faktor innerhalb der kulturellen Szene entwickelt“ (ebd., 1). Die bereits 1979 gegründete Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. stellt dieser „allzu positiven Einschätzung...die realen Probleme vieler Zentren mit und in ihren Kommunen“ gegenüber (Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren 2000, 1). Dabei geht es nicht nur um die Beeinträchtigungen aufgrund von aktuellen und drohenden Sparmaßnahmen, sondern v.a. um eine Verbesserung der Rahmenbedingungen, die auch von anderen Organisationen der sozialen Unternehmenskultur immer wieder beklagt werden. Trotz mancher Konflikte um einzelne Zentren, erfreut sich die Soziokultur insgesamt eines Ausmaßes an gesellschaftlicher Anerkennung, wie es kaum einem anderen Projekt der Alternativbewegung zuteil wurde. Nicht zuletzt deshalb ist der Bereich der sozio-kulturellen Zentren statistisch gut, um nicht zu sagen vorbildlich erfasst:

Nach Eigenerhebungen der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (Faltblatt 2001) bestehen z.Zt. 430 Zentren mit folgender Struktur:

Regionale Verteilung der sozio-kulturellen Zentren

Baden-Württemberg	49	Mecklenburg-Vorpommern	16
Bayern	12	Niedersachsen	48
Berlin	7	Nordrhein-Westfalen	65
Brandenburg	19	Rheinland-Pfalz	17
Bremen	12	Sachsen	47
Hamburg	16	Schleswig-Holstein	20
Hessen	27	Thüringen	64

(Stand: 01.01.2001)

Ohne Zweifel sind die sozio-kulturellen Zentren typische Soziale Unternehmungen, wobei deren unternehmensspezifischer Finanzierungsmix hier zum ersten Mal in größerem Umfang nachgewiesen werden konnte (Bundesvereinigung sozio-kultureller Zentren e.V., zit.n. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/4020, 24):

Einnahmen soziokultureller Zentren 1998 (in DM)

	Eigenerwirtschaftung	Städte/ Gemeinden	Bundesanstalt Für Arbeit	Bundesländer
abs.	146 592 393,41	82 405 185,69	42 637 559,97	32 956 616,47
in %	46,53	26,15	13,53	10,46

	Stiftungen/ Fonds	Sponsoring	Europäische Union	Bund
abs.	5 935 308,41	2 699 792,32	1 051 323,70	793 797,32
in %	1,88	0,86	0,33	0,25

Die Tatsache, dass fast die Hälfte der Einnahmen aus eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten stammt, ist umso erstaunlicher, wenn wir die Beschäftigungsstruktur betrachten, wobei die Zahl der geringfügig Beschäftigten und Ehrenamtlichen die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten bei weitem überschreitet (Bundesvereinigung sozio-kultureller Zentren e.V., zit.n. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/4020, 20):

Personalstruktur in soziokulturellen Zentren 1998

	1 Unbefristet sozialvers.- pflichtige Beschäftigte	2 Befristet Sozialvers.- Pflichtige Beschäftigte	3 Geringfügig Beschäftigte + Freie Mitarbeiter- innen und Mitarbeiter	4 Zivildienst- Leistende
abs.	1 831	1 967	5 810	208
in %	18,65	20,04	59,19	2,12

„Bei Einbeziehung der ehrenamtlich Tätigen – dies waren im Jahr 1998 6 696 Personen – stellen sich die Anteile wie folgt dar:

- unbefristet sozialversicherungspflichtige Beschäftigte = 11,09%,
- befristet sozialversicherungspflichtige Beschäftigte = 11,91%,
- geringfügig Beschäftigte und freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter = 35,19% und
- Zivildienstleistende = 1,26%.

Bei den unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen sind rd. 44% Vollzeitstellen, bei den befristeten Stellen sind dies 59,9%.“

(Bundesvereinigung sozio-kultureller Zentren e.V., zit.n. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/4020).

Die Daten weisen außerdem darauf hin, in welchem Maße die sozio-kulturellen Zentren vom Auf und Ab der arbeitsmarktpolitischen Programme abhängig sind und mit den damit verbundenen Problemen der Mitarbeiterfluktuation und der Diskontinuität der Arbeit zu kämpfen haben. So stehen die Arbeitsbedingungen in einem offenkundigen Gegensatz zu der proklamierten gesellschaftlichen Anerkennung. Auf die betriebswirtschaftliche (aber auch volkswirtschaftliche) Ineffizienz der Fördermittel des sog. „Zweiten Arbeitsmarktes“ wird an anderer Stelle ausführlicher einzugehen sein.

2.3.10 In den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften

Bürgerschaftliches oder freiwilliges Engagement, sei es in traditioneller oder alternativer Form, spielt, wie wir gesehen haben, in allen bisher erörterten Zusammenhängen eine zentrale Rolle. Allerdings verweist bereits die Verwendung des Wortes „Engagement“ darauf hin, dass solches eher als zusätzliche oder außergewöhnliche „Tätigkeit“ (vergl. den Begriff der „Tätigkeitsgesellschaft“), denn als reguläre oder normale „Arbeit“ angesehen wird. Weshalb auch die Organisationen, in denen sich solches „Tätig-sein“ ereignet, traditionell als „ideelle“ Vereinigungen oder „Organisationen ohne Erwerbszweck“ bezeichnet wurden. Ein solches „Engagement“ setzt allerdings voraus, dass der sog. „Erwerb“, womit nur der Erwerb der notwendigen Lebensmittel gemeint sein kann, auf andere Weise, z.B. durch sog. „Erwerbsarbeit“ gesichert ist. Nach dieser Auffassung war für ein „Ehrenamt“ oder eine „Tätigkeit“ im Interesse des „Gemeinwohls“ auch keine Entlohnung erforderlich, da die oder der Betroffene nur etwas von dem an die Allgemeinheit bzw. in die Gesellschaft zurückerstatteten, was ihnen diese zuvor als Erwerb von Wohlstand (oder gar Reichtum) ermöglicht hatte. Insofern war das Bürgerschaftliche Engagement in der Vergangenheit hauptsächlich eine Angelegenheit des Bürgertums. In einer demokratischen Gesellschaft, an der alle als „Staats-Bürger“ teilhaben, würde ein solches Verständnis Bürgerschaftlichen Engagements eigentlich „Vollbeschäftigung“ voraussetzen. Mit der Entwicklung der Arbeitslosigkeit, insbesondere der Sockel- bzw. Langzeitarbeitslosigkeit, die bekanntermaßen kein nur deutsches oder europäisches, sondern weltweites Problem darstellt, kann die ordnungspolitische „Zwei-Reiche-Lehre“ vom wirtschaftlichen Eigennutz und der ideellen Gemeinnützigkeit nicht mehr aufrecht erhalten werden. Es macht daher aus unserer Sicht wenig Sinn, das soziale, kulturelle oder gemeinnützige Engagement weiterhin der „Erwerbsarbeit“ gegenüber zu stellen. Vielmehr wäre Bürgerschaftliches Engagement auch als eine Möglichkeit der Erwerbsarbeit und umgekehrt zu betrachten. (vergl. dazu die ausführliche Diskussion im Abschlussbericht der Enquete-Kommission unter dem Titel „Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit“, in: Enquete-Kommission 2002, 401ff).

Die Herausbildung von lokalen Beschäftigungsinitiativen im Allgemeinen und von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (kurz: BQGen) ist dafür ein besonders gutes Beispiel. Diese sind nicht etwa entstanden als Ergebnis einer staatlichen bzw. öffentlichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, sondern als Reaktion von Bürgern auf das Fehlen eines spezifisch beschäftigungspolitischen Instrumentariums zur Re-Integration von Arbeitslosen. Im Gegenteil kamen öffentliche Beschäftigungsprogramme im Zuge der Wende von einer keynesianischen zu einer neoliberalen Wirtschaftspolitik völlig aus der Mode. Dies geschah erstaunlicherweise zu einem Zeitpunkt, an dem der dramatische Anstieg der Arbeitslosigkeit erst noch bevorstand. Seitdem ist die Schaffung von Arbeitsplätzen dem freien Spiel der Kräfte in der Marktwirtschaft überlassen, was allenfalls durch eine das Wirtschaftswachstum befördernde Wirtschaftspolitik befördert werden könnte. Dies ist entgegen einem weit verbreiteten Missverständnis auch nicht Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik und damit der Bundesanstalt für Arbeit, deren Aufgabenstellung vielmehr bis heute auf den Bereich der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsvermittlung, einschließlich entsprechender Eingliederungshilfen begrenzt ist. Dies gilt leider auch für die Instrumente der „aktiven Arbeitsmarktpolitik“, die nur einen „Zweiten Arbeitsmarkt“ haben entstehen lassen, der lediglich als zeitlich befristeter Übergangsmarkt und nicht als dauerhafte Erweiterung des allgemeinen Arbeitsmarktes geduldet wird.

Aus diesen Gründen ist der Ausbau von lokalen Beschäftigungsinitiativen sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, einschließlich der später in den neuen Bundesländern entstandenen Arbeitsförderungs-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaften (ABSen) zu langfristig tragfähigen Unternehmungen mit

Dauerarbeitsplätzen nicht wirklich gefördert worden. Sie wurden immer nur als vorübergehende „Träger von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen“ oder als „Dienstleister des Arbeitsamtes“ betrachtet und deren Existenzberechtigung vom politischen Willen der Fördermittelgeber abhängig gemacht.

Nun schafft sich eine bestimmte Förderpolitik auch die entsprechenden Klienten, d.h. dass es jene Karikatur von ABM-Gesellschaften, die gelegentlich in den Medien verbreitet wird, auch tatsächlich gibt. Andererseits hat sie nach unserer Kenntnis in der überwiegenden Zahl der Fälle weder etwas mit dem Anliegen oder dem Selbstverständnis, noch mit der täglichen Praxis lokaler Beschäftigungsinitiativen und BQGen zu tun.

Im Gegenteil reicht deren Entstehungsgeschichte und insbesondere die Entwicklung des Konzepts der „Beschäftigungsgesellschaft“ zurück in die Zeit der ersten betrieblichen Abwehrkämpfe gegen Massenentlassungen in den 80er Jahren. So waren es v.a. in den vom Strukturwandel betroffenen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, des Stahl- und Schiffbaus die von den betrieblichen Vertrauensleuten der IG Metall initiierten „Arbeitskreise für alternative Produktion“, die angeregt vom Beispiel des „Alternative Workers Plan“ im britischen Rüstungskonzern Lucas Aerospace (Lorenz 1995) das Instrument „Beschäftigungsplan statt Sozialplan“ entwickelten (Schomacker/Wilke/Wulf 1987; Bosch/Neumann 1991). Zielte die gewerkschaftliche Strategie gegen Entlassungen bis dahin auf die soziale Absicherung der Betroffenen („Sozialplan“) durch das Aushandeln finanzieller Abfindungen, in Verbindung mit Maßnahmen der Frühverrentung oder anderen sozialen Vergünstigungen, so wurde hier zum ersten Mal eine Strategie der ökonomischen Intervention formuliert: Beschäftigung schaffen oder erhalten durch Innovationen auf dem Gebiet sozial und ökologisch nützlicher Produktion bzw. der Orientierung am lokalen oder regionalen Bedarf, wie z.B. durch den Erhalt und Ausbau des öffentlichen Schienennahverkehrs, wie es der „Beschäftigungsplan“ der Arbeitnehmer bei der Schließung der Bahnfabrik der AEG in Berlin-Wedding vorsah (Breede/Cremer/Winters 1987).

In solchen Zusammenhängen wurde erstmals der Begriff „Beschäftigungsgesellschaft“ bzw. „Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft“ formuliert, gedacht als

- Auffangunternehmen für diejenigen, die sonst entlassen werden müssten,
- finanziert aus den Mitteln, die sonst für einen „Sozialplan“ ausgegeben werden müssten,
- ergänzt durch Mittel aus der Arbeits- und Sozialverwaltung, die sonst für die Kosten der Arbeitslosigkeit und soziale Folgeprobleme aufzuwenden wären,
- mit der Auflage, neue Beschäftigungsfelder, sowie marktfähige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln
- und/oder andere Berufs- und Lebensperspektiven für die Betroffenen vorzubereiten (Birkhölzer 1994; Birkhölzer/Lorenz 1998).

Insgesamt haben sich in den 80er Jahren drei Typen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften herausgebildet:

Neben den bereits erwähnten Initiativen von betroffenen Arbeitnehmern auf betrieblicher Ebene, den sog. „*Auffanggesellschaften*“, entstanden auf kommunaler Ebene, i.d.R. auf Initiative von Einzelpersonen aus Kirchen, Gewerkschaften, Parteien neue Beschäftigungsgesellschaften als „*Wiedereingliederungsbetriebe für sozial Benachteiligte*“. Diese sollten

- soziale Arbeit und wirtschaftliche Tätigkeit so miteinander verbinden,
- dass einerseits die wirtschaftliche Tätigkeit zur Finanzierung der sozialen Arbeit beiträgt
- und andererseits sozial Benachteiligten Arbeit, Einkommen und persönliche Lebenshilfe ermöglicht wird.

Die dritte Gruppe von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften entstand als „Selbsthilfeunternehmen“ von Arbeitslosen und Initiativen anderer benachteiligter Gruppen, wobei deren Zielsetzung v.a. auf die Schaffung dauerhafter bezahlter Arbeit für ihre Mitglieder gerichtet war.

Verschiedenen Schätzungen (z.B. Kaiser 1992) zufolge soll es bis Ende der 80er Jahre in den alten Bundesländern insgesamt etwa 4.000 BQGen mit 80.000 bis 90.000 Beschäftigten gegeben haben. Genauere Zahlen sind weder für damals noch für heute zu ermitteln, da sich die im Übrigen sehr umfangreichen und detaillierten Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit und ihres Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – entsprechend den oben skizzierten Einschränkungen – ausschließlich auf die von ihr geförderten Maßnahmen und ihre Teilnehmer beziehen, aber keine Informationen über die Struktur und Entwicklung der Unternehmungen enthalten, in denen diese Maßnahmen zur Anwendung kommen. Dieses „strukturelle Desinteresse“ verweist auf eine Einstellung, wonach es bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit allein auf die Maßnahmen, nicht aber auf deren wirtschaftliches und soziales Umfeld ankäme – ein, wie wir glauben, folgenschwerer Irrtum.

Die Erfolgsbilanz und das Image der aktiven Arbeitsmarktpolitik könnten nach unserer Einschätzung wesentlich besser aussehen, wenn man den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften und ihrer betrieblichen Praxis wissenschaftlich und politisch mehr Aufmerksamkeit geschenkt hätte. So ist z.B. die Praxis wesentlich besser als ihr Ruf, was nicht zuletzt der Tatsache zu verdanken ist, dass in der Leitung bzw. in der Geschäftsführung von BQGen engagierte Bürger/innen sitzen, die den Geschäftsbetrieb trotz aller Widrigkeiten und immer am Rande des ökonomisch Machbaren im Interesse ihrer Mitarbeiter und Klienten aufrecht erhalten.

So sind auch nach der Wende in den neuen Bundesländern die „Träger“ der nun in flächendeckendem Umfang benötigten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen nicht vom Himmel gefallen. So wurde das Konzept der „Auffanggesellschaft“ über gewerkschaftliche Austauschbeziehungen von betrieblichen Initiativen in vielen von „Abwicklung“ bedrohten Industriebetrieben der neuen Bundesländer aufgenommen und zum Vorbild der späteren ABS-Gesellschaften (Beywl/Helmstädter/Wiedemeyer 1992 und 1993; Kaiser/Otto 1993; Hans-Böckler-Stiftung 1993). Auch die anderen Formen der Beschäftigungsgesellschaften fanden über Kommunikationsbeziehungen der Initiativen von Westen nach Osten nach und nach Eingang in die Praxis.

Dabei kam es innerhalb weniger Jahre zu einem Gründungsboom von ca. 400 ABSen mit ca. 160.000 „geförderten“ Beschäftigten (Brinkmann/Hiller/Otto 1994; Brinkmann 1995). Über die Entwicklung der ABSen in den neuen Bundesländern sind zwar sporadisch kleinere Arbeiten erschienen (Heinze/Voelzkow 1996; Knuth 1997; Wiedemann 1999), die aber nur einen Ausschnitt der lokalen Beschäftigungsinitiativen und BQGen erfassen. Im Rahmen einer eigenen Untersuchung (Birkhölzer/Lorenz 1998) haben wir aufgrund einer Dokumentation der Entwicklung der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in Ost und West die Gesamtzahl der Beschäftigten auf ca. 500.000 geschätzt. Wirklich zuverlässige statistische Angaben über die Zahl der entsprechenden Unternehmungen und der in ihnen Beschäftigten sind allerdings bis heute nicht zu finden.

Leider gibt es bis heute auch keine wirklich repräsentative Bundesorganisation der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Waren die Organisationen auf Landesebene über viele Jahre strikt getrennt in einen ostdeutschen und einen westdeutschen

Verbund, gehört die Mehrzahl heute der „Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit/BAG Arbeit“ an. Einer internen Organisationsuntersuchung (BAG Arbeit 2000) sind folgende Angaben zur Struktur der Mitgliedsbetriebe (294 Mitgliedsbetriebe zum Stand v. 01.08.02) zu entnehmen: Als Rechtsform dominiert je zur Hälfte – und zwar im Osten wie im Westen – der eingetragene Verein und die GmbH; andere Rechtsformen spielen praktisch keine Rolle (BAG Arbeit 2000, 19). Mehr als 2/3 der Mitgliedsunternehmen sind als gemeinnützig anerkannt, und zwar zu 93,6% in den alten Bundesländern gegenüber 62% in den neuen Bundesländern (ebd., 26).

Grund für die Nichtanerkennung der Gemeinnützigkeit ist der Umstand, dass sich eine ganze Reihe von Geschäftsfeldern, in denen BQGen tätig sind, nicht mit der gängigen Interpretation der Gemeinnützigkeit in Einklang bringen lassen. Deshalb sind, vor allem in Ostdeutschland, eine größere Zahl von BQGen als „normale“ GmbH mit „Sozialbindung“ verfasst. Das bedeutet, dass es sich zwar rechtlich um normale Wirtschaftsbetriebe handelt, aber gleichwohl im Gesellschaftervertrag bzw. in der Satzung festgelegt ist, dass eine private Gewinnausschüttung auf eingelegte Kapitalien ausgeschlossen ist und alle erwirtschafteten Überschüsse in den Betriebszweck zu reinvestieren sind.

Auch hinsichtlich der Betriebsgröße gibt es Unterschiede zwischen Ost und West: Ostdeutsche Beschäftigungsgesellschaften „betreuen“ durchschnittlich 311 Mitarbeiter/innen gegenüber knapp 100 Mitarbeiter/innen in westdeutschen Beschäftigungsgesellschaften (ebd., 19). Was die Finanzierungsquellen betrifft, so sind diese in westdeutschen Beschäftigungsgesellschaften weit stärker auf mehrere Einkommensquellen verteilt, wobei auch der Anteil der Erwirtschaftung von Eigenmitteln wesentlich höher ausfällt als in ostdeutschen Beschäftigungsgesellschaften: „Allerdings ist dies kein Hinweis auf eine irgendwie geartete stärkere Marktorientierung der westdeutschen Unternehmen, sondern erklärt sich aus mehreren Aspekten. Zunächst bestand für ostdeutsche Unternehmen – insbesondere in den frühen 90er Jahren – aufgrund der Vollfinanzierung der Maßnahmen kein Zwang zur Eigenmittelerwirtschaftung. Daher ist es nachvollziehbar, dass der Anteil eigenerwirtschafteter Mittel in Ostdeutschland geringer ist als in Westdeutschland, wo seit jeher die Einspeisung eigener Mittel notwendig war. Zudem kann der geringere Anteil selbsterwirtschafteter Mittel als ein Ausdruck fehlender regionaler Kaufkraft in Ostdeutschland gewertet werden: ‚für alles, was wir anbieten, braucht man die Kaufkraft, häufig aus der Region. Und wenn diese sehr gering ist, hat man mit den Produkten auch einen sehr kleinen Absatzmarkt‘ (Statement im Rahmen eines Expertenworkshops am 22.11.1999)“ (ebd., 35).

Das bedeutet auch, dass die BQGen in den neuen Bundesländern in stärkerem Maße von Fördermitteln abhängig sind, was u.a. dazu führt, dass auch das Regiepersonal häufig nur über befristete Fördermaßnahmen finanziert werden kann. Die Kurzfristigkeit und Instabilität dieser Fördermaßnahmen wird schließlich auch als Haupthindernis für die Stabilisierung der BQGen und ihre Weiterentwicklung „...zu neuen Formen sozialen Unternehmertums“ (ebd., 14) bezeichnet.

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften sind – ähnlich wie die Integrationsunternehmungen Benachteiligter – echte „Hybrid-Betriebe“, d.h. sie verfolgen gleichzeitig zwei verschiedene Betriebsziele: Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung einerseits und das Angebot bestimmter Produkte und Dienstleistungen andererseits. Man könnte auch, wie es die BAG-Studie (BAG Arbeit 2000, 37ff) formuliert, von verschiedenen „Kundengruppen“ sprechen: Ausgegrenzte Menschen einerseits und Abnehmer der Erzeugnisse andererseits, wobei z.B. die öffentliche Hand ihrerseits mit einem doppelten

Kundeninteresse vertreten ist: Sie ist gleichzeitig Nutznießer der erzeugten Produkte und Dienstleistungen und der Entlastung durch Übernahme beschäftigungs- und sozialpolitischer Aufgaben durch die BQGen.

Insofern erfüllen die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften einen doppelten Auftrag: Sie leisten einen nicht unerheblichen Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes. Auch wenn diese Entlastung oft nur befristete Wirkung hat, handelt es sich nicht nur um eine statistische Größe. BQGen tragen in entsprechendem Umfang zum Steueraufkommen, den Sozialversicherungsbeiträgen, der Kaufkraft der Bevölkerung sowie zur lokalen Wertschöpfung bei. Sie haben v.a. in Krisenregionen eine kaum zu unterschätzende Bedeutung für die regionale Wirtschaftsstruktur. Sie sind in vielen von der Deindustrialisierung besonders betroffenen Regionen Ostdeutschlands nicht nur die größten Arbeitgeber, sondern auch die wichtigsten Auftraggeber für das lokale Gewerbe.

Darüber hinaus erbringen sie auf lokaler und regionaler Ebene gesellschaftlich notwendige Leistungen, von der Altenbetreuung bis zur Denkmalpflege, von ökologischen Sanierungsmaßnahmen bis zur Wohnumfeldverbesserung, von Parkanlagen, Rad- und Wanderwegen, sanftem Tourismus, Jugend- und Gesundheitszentren, regenerativen Energieanlagen und anderen Infrastrukturleistungen bis zu kommunalen Entwicklungswerkstätten oder regionalen Bildungszentren, – d.h. v.a. Leistungen, die sonst nicht vorhanden wären. In der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen wird i.d.R. nur die Funktion der Arbeits- und Qualifizierungsförderung, nicht aber der Beitrag zur lokalen und regionalen Wertschöpfung. Dass es sich dabei tatsächlich um Güter und Dienstleistungen handelt, die sonst nicht vorhanden wären, erhärtet das Instrument der „Zusätzlichkeitsprüfung“, dem sich alle maßnahmegeförderten Projekte der BQGen unterwerfen mussten. Dabei wurden durchaus harte Prüfkriterien angelegt, z.B. in der Form der „Unbedenklichkeitsbescheinigung“ durch potentielle Konkurrenten, vertreten z.B. durch die Industrie- und Handelskammern.

Diese Praxis bedeutet aber andererseits einen Ausschluss von profitablen Märkten, wodurch die BQGen in ihren möglichen Einnahmequellen eingeschränkt und ihre dauerhafte Tragfähigkeit bzw. Wirtschaftlichkeit geschwächt wird. Wäre es den auf gemeinnützige Weise wirtschaftenden BQGen erlaubt, sog. „Profitcenter“ zu bilden, könnten sie mit Hilfe der dort erwirtschafteten Überschüsse den Eigenwirtschaftsanteil erhöhen und den Bedarf an öffentlichen Fördermitteln senken. Ein besonders negatives Beispiel in diesem Zusammenhang war die Aufforderung an die ostdeutschen ABSen, profitable Geschäftsfelder durch Ausgründungen auszugliedern. Abgesehen davon, dass diese Strategie aufgrund der ökonomischen Rahmenbedingungen in den neuen Bundesländern wenig erfolgreich war, entzog sie den ABSen ihre besten Potentiale zur Erwirtschaftung von Eigenmitteln.

Trotz aller „Maßnahmen“ verharrt die Arbeitslosigkeit seit vielen Jahren auf hohem Niveau; sie nimmt gegenwärtig sogar wieder zu. Dazu schreibt Kleinhenz im IAB-Kurzbericht vom 01.08.02: „Es geht – ungeachtet geringfügiger Differenzen in der Analyse – um die Überwindung eines entschieden zu hohen Defizits an Beschäftigung.“ (Kleinhenz 2002, 4). Die Feststellung ist eigentlich trivial, aber u.E. liegt dieses Defizit hauptsächlich in einem Mangel an bezahlten und bezahlbaren Arbeitsplätzen.

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften sind nach unserer Kenntnis – entgegen der veröffentlichten Meinung – ein Modell, wie sowohl zusätzliche Beschäftigung als auch sonst fehlende Güter und Dienstleistungen finanzierbar gemacht werden könnten. Es ist seit langem bekannt, dass die Finanzierung von Arbeit statt Arbeitslosigkeit volkswirtschaftlich in etwa

kostenneutral ist. Dabei wird die gesellschaftliche Wertschöpfung i.d.R. nicht mitberechnet. Die trotzdem unbestreitbare Ineffizienz der eingesetzten Fördermittel beruht schließlich darauf, dass sie als hauptsächlich konsumptive Ausgaben auf einem Rotationsarbeitsmarkt verbraucht, anstatt als Investitionen in dauerhaft tragfähige Soziale Unternehmungen mit entsprechenden Arbeitsplätzen eingesetzt werden.

In den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften ist über die Jahre eine Generation von erfahrenen und kompetenten „Social Entrepreneurs“ herangewachsen, die ebenfalls seit Jahren als Grundübel bzw. Konstruktionsfehler der Fördermittelstruktur stets die gleichen Punkte benennt:

- die ausschließlich personen- anstatt projektbezogene Förderung,
- die Kurzfristigkeit der Förderung und der damit verbundene Zwang zur Rotation der Mitarbeiter/innen und
- das Kriterium der Vermittlung auf andere Arbeitsplätze oder Maßnahmen an Stelle der tatsächlichen Integration in dauerhaft tragfähige Erwerbsstrukturen.

2.3.11 In den Tauschsystemen auf Gegenseitigkeit

Trotz aller Prognosen ist ein „Ende der Erwerbsgesellschaft“ nicht in Sicht. Für den überwiegenden Teil der „Erwerbsbevölkerung“ bleibt offenbar die Arbeit die einzige Quelle, sich den Lebensunterhalt zu „erwerben“. Auf den Erwerb der erforderlichen Lebensmittel kann – auch bei erheblicher Einschränkung der Bedürfnisse – letztlich doch niemand verzichten. Bestehen dazu auf „normalem“ Wege keine ausreichenden Möglichkeiten, wird die dazu erforderliche „Erwerbsarbeit“ in den Bereich der Schattenwirtschaft abgedrängt. Die sich in solchen Zusammenhängen ausprägende „informelle Ökonomie“ (vergl. BMBF 2000) ist alles andere als eine idyllische Veranstaltung: In ihr finden sich ebenso härteste Konkurrenz und alle Formen der Illegalität auf der einen Seite wie gegenseitige Hilfe und solidarisches Handeln auf der anderen Seite. Sie ist ein äußerst labiles Gebilde, mit der Tendenz, sich auf die eine oder andere Weise zu formalisieren, entweder auf kriminellem oder auf sozial-integrativem Wege. Umso wichtiger müsste es sein, alle Formen der solidarischen Formierung innerhalb der Schattenökonomie bzw. aus ihr heraus nicht nur sorgfältig zu beobachten, sondern auch aktiv zu unterstützen.

Ein solches Beispiel bieten die sich seit Mitte der 90er Jahre auch in der Bundesrepublik Deutschland verbreitenden Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit. Dabei geht es nur am Rande um einen traditionellen „Waren“-Tausch auf der Basis von Verrechnungseinheiten außerhalb der jeweiligen Landeswährung, wie z.B. in dem seit über einem halben Jahrhundert in der Schweiz tätigen Wirtschaftsring „WIR“ (Wünstel 1991). Im Vordergrund steht stattdessen der Austausch von Arbeitsquanten auf der Basis von Zeiteinheiten, die entweder in sog. „Komplementär-Währungen“ (wie z.B. Batzen, Talente, Neutraler etc.) oder unmittelbar in Stunden (als sog. „Time-Dollars“) gemessen werden. Ziel ist die gegenseitige Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die sonst aufgrund mangelnder Verfügung über ausreichende Geldmittel nicht erworben werden könnten. Das geschieht auf der Basis von Arbeitszeitkonten innerhalb eines Mitgliederverbundes, wobei die in Anspruch genommenen Arbeitseinheiten durch entsprechende Arbeitsleistung und umgekehrt ausgeglichen werden müssen (vergl. Douthwaite/Diefenbacher 1998; Hoffmann 1998; Betz 2000; Sikora/Hoffmann 2001).

Diese „modernisierte“ Form von Tauschsystemen entstammt einer Kombination von vormodernen „moralischen“ Formen des Wirtschaftens und hochmoderner Computertechnologie, mit deren Hilfe die Kommunikation bei niedrigen Kosten gewährleistet wird (Paysys GmbH 1997).

Die Idee kommt nicht zufällig aus der Peripherie, z.B. aus British-Columbia/Kanada, Australien und Neuseeland, d.h. aus Gebieten, in denen der traditionelle „soziale Zusammenhalt“, d.h. das Bewusstsein des „Aufeinander-angewiesen-Seins“ noch stärker ausgeprägt war (Dauncey 1988; Offe/Heinze 1990; Kennedy 1991; Williams 1995). In Europa wurde das Konzept zunächst in Großbritannien als „Local Exchange and Trading Systems/LETS“ (IFP Lokale Ökonomie 1992; Bauhaus Dessau/Euronet 1996) aufgegriffen, später auch in Belgien, Frankreich, Irland, Italien und den Niederlanden.

Michael Linton (British Columbia/Kanada) formulierte 1983 eine Liste von Kriterien zur Begriffsbestimmung von LETS, die bis heute (mit Ausnahme von Punkt 6) gültig ist:

- „1. Keine Gewinnerzielungsabsichten bei den Organisatoren.
 2. Kein Zwang zum Kauf oder Verkauf.
 3. Sämtliche Konten starten mit einem Null-Saldo.
 4. Keine Bargeldein- oder -auszahlungen.
 5. Offenlegung der Kontenstände und des jeweiligen Umsatzvolumens zwischen den Mitgliedern.
 6. Wertmäßige Koppelung der lokalen Verrechnungseinheit an die jeweilige Landeswährung.
 7. Keine Zinskosten bzw. Zinseinnahmen.“
- (zit.n. Sikora/Hoffmann 2001, 113).

Die Koppelung an die Landeswährung ist nicht nur umstritten, sondern in vielen Fällen auch wegen unterschiedlicher Bewertungsmaßstäbe schwer zu realisieren.

In der Bundesrepublik Deutschland entstanden nach Angaben des Kreuzberger Tauschringes, der ein Adressenverzeichnis der deutschen Tauschringe verwaltet, bis zum Jahr 2002 226 Tauschringe mit 17.993 Mitgliedern (Stand: 07.10.2002). Dazu gehören Tauschringe mit „Komplementärwährungen“, Zeitbörsen, die nur eine sog. „Zeitwährung“ verwenden und nicht zuletzt Seniorengenossenschaften (v.a. in Baden-Württemberg), die mit einem System von „Zeitgutschriften“ Dienstleistungen für ältere Mitbürger organisieren. Eine formelle bundesweite Interessenvertretung besteht z.Zt. nicht; die Tauschringe kommunizieren aber regelmäßig über ein jährliches Tauschringtreffen auf Bundesebene, ein „Tauschring-Archiv“ und die Zeitschrift „Tauschring-Nachrichten“.

Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit gehören ohne Zweifel zur sozialen Unternehmenskultur und zwar zum Typ der Mitgliederunternehmen oder „Volunteer Enterprises“. Ihre Bedeutung liegt v.a. darin, dass sie jeder und jedem die Teilnahme am wirtschaftlichen Austausch ermöglichen, ohne dass diese dazu über einen regulären Arbeitsplatz oder das entsprechende Kapital für eine „Existenzgründung“ verfügen müssten. Voraussetzung zur Teilnahme ist lediglich die Verfügbarkeit von Arbeitszeit und -kraft sowie die Bereitschaft zu einer entsprechenden Arbeitsleistung. Dabei handelt es sich nicht einfach um „unbezahlte“ Arbeit, sondern um eine Form der „Entlohnung“, die nicht über Geld vermittelt wird. D.h., es handelt sich um eine „nicht-monetäre“ Form der „Erwerbsarbeit“. Die Tauschsysteme diskutieren inzwischen auch über Formen der Einbeziehung von „Nicht-Erwerbsfähigen“, wofür Arbeitsquanten in einen Solidaritäts- oder Risikofonds „eingezahlt“ werden. So ist in den Seniorengenossenschaften das Spenden von „Zeitgutschriften“ bereits allgemeine Praxis

(Sikora/Hoffmann 2001, 137ff); darüber hinaus gibt es Ansätze von auf Zeitwährung basierenden sozialen Sicherungssystemen, die z.Zt. sicher nur als Ergänzung zum öffentlichen System der sozialen Sicherung gedacht sind, aber möglicherweise für die Zukunft, wie z.B. heute schon in den USA, eine weitaus größere Bedeutung erlangen können.

In den Tauschsystemen steckt darüber hinaus zweifellos auch ein Ansatz zur Reform unseres Geld- und Währungssystems, indem sie auf ganz praktische Weise darauf aufmerksam machen, dass wirtschaftliche Entwicklung über den Zugang zu Geld nicht nur gefördert, sondern auch verhindert werden kann. Nicht zufällig befindet sich z.Zt. die zahlenmäßig größte Tauschringbewegung in Argentinien.

2.3.12 In den Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen

Die Massenarbeitslosigkeit am Ende des 20. Jahrhunderts unterscheidet sich von der in den 20er und 30er Jahren v.a. durch zwei Besonderheiten: Sie ist zum einen nicht das Ergebnis einer allgemeinen Wirtschaftskrise, sondern ereignet sich trotz eines zwar bescheidenen, aber stetigen Wirtschaftswachstums. Dafür verantwortlich gemacht wird im Allgemeinen ein technologisch induzierter Strukturwandel, der zumindest der Wirtschaft mehr Arbeitsplätze entzieht, als durch das vorhandene Wirtschaftswachstum kompensiert werden könnten, weshalb dieses Phänomen zurecht als „strukturelle“ Arbeitslosigkeit bzw. von US-amerikanischen Ökonomen (z.B. Aaronowitch/di Fazio 1994) auch als „jobless growth“ bezeichnet wird.

Die zweite Besonderheit besteht darin, dass sich die Arbeitslosigkeit nicht gleichmäßig auf die Volkswirtschaften verteilt, sondern sich in bestimmten Regionen, Städten, Gemeinden und sogar in bestimmten Stadtteilen oder Nachbarschaften konzentriert. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von der „Spaltung der Ökonomie in Wohlstandszonen und Krisengebiete“ (Birkhölzer 1994), begleitet von Prozessen der „sozialen Segregation“, die nicht zuletzt in den Großstädten zur Herausbildung von Problemquartieren geführt haben, in denen sich Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung bündeln (Häussermann/Knapphahn 1995; Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 1998; vergl. auch die Diskussion um das Bundesländer-Programm „Soziale Stadt“, in: Deutsches Institut für Urbanistik 2002).

Diese Prozesse der Polarisierung und Segregation stehen im Zusammenhang mit einem verschärften Konkurrenzkampf zwischen den Räumen bzw. Regionen um Unternehmensansiedlungen und Investoren. In einer bereits Anfang der 90er Jahre von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebenen Studie kommen die Autoren (Cooley et al. 1992) zu dem Ergebnis, dass etwa 100.000 Orte bzw. Gemeinden in der Europäischen Union unter den gegebenen technologischen und wirtschaftlichen Tendenzen als „nicht mehr konkurrenzfähig“ aufgegeben werden müssten.

Szenarios dieser Art werden immer auch zu dem Zweck erstellt, die befürchteten Prognosen nicht eintreten zu lassen bzw. Gegenbewegungen zu mobilisieren. Dazu bedurfte es allerdings einer neuen Qualität von Organisation: Wurden die bisher untersuchten Bewegungsstrukturen und die von ihnen hervorgebrachten Sozialen Unternehmungen i.d.R. von sozialen Gruppen von Betroffenen oder für Betroffene initiiert, so verlangte der wirtschaftliche und soziale Niedergang ganzer Regionen einen „gebiets- bzw. ortsbezogenen Ansatz“, mit entsprechenden Organisationsformen, die tendenziell die gesamte Einwohnerschaft eines „Gemeinwesens“ miteinbeziehen. Dabei veränderte sich auch die Zielsetzung: von der

Überwindung eines oder mehrerer Defizite zur integrierten, die Gesamtheit der Lebensäußerungen möglichst umfassenden „Gemeinwesen-Entwicklung“.

Solche Überlegungen erreichten die Bundesrepublik Deutschland allerdings erst zu Beginn der 90er Jahre im Zusammenhang mit der Rezeption der Konzepte von „Community Enterprises and Businesses“ in Großbritannien und „Community Development Corporations“ in den USA (IFP Lokale Ökonomie 1991; Mohrlök et al. 1993; Pearce 1993; Evangelische Akademie Loccum 1994). Kern dieser Initiativen ist stets eine die Nachbarschaft, den Stadtteil oder die Gemeinde repräsentierende Gruppe aktiver Bürger, welche in die „community“ hineinwirkt, um die dort verborgenen Ressourcen an Fähigkeiten, Arbeit und Kapital für die Entwicklung des Gemeinwesens, den sog. „community benefit“ zu mobilisieren.

Auf dieser Grundlage entstehen „Gemeinwesenunternehmen“, die von Vertretern der Bewohnerschaft geleitet und kontrolliert werden („community ownership“ und „community control“). Ihr Betriebszweck ist in der Regel nicht auf die Erbringung bestimmter Güter und Dienstleistungen gerichtet, sie fungieren vielmehr als eine Art „nursery“ bzw. Entwicklungsagentur, die sich darum kümmert, die Problemlagen zu ermitteln und die erforderlichen Aktivitäten in Gang zu setzen. Im weiteren Verlauf kommt die Funktion einer „ Holding“ hinzu, welche die einzelnen Aktivitäten koordiniert, gemeinsame Verwaltungsaufgaben übernimmt, für den Austausch von Ressourcen sorgt und ggf. einen finanziellen Ausgleich zwischen den Einzelunternehmungen oder Betriebsteilen organisiert. (Eine Dokumentation mit Beispielen findet sich in: Birkhölzer 2000b).

„Gemeinwesenunternehmen“ dieser Art sind in der Bundesrepublik Deutschland noch nicht allzu häufig anzutreffen. Eine bundesweite Organisation gibt es z.Zt. ebenso wenig wie eine Koordinierungsstelle, die einen auch nur halbwegs vollständigen Überblick über die tatsächlich vorhandenen Gemeinwesenunternehmungen vorweisen könnte. Andererseits formiert sich seit Jahresbeginn (2002) ein „Bundesnetzwerk Gemeinwesenarbeit und soziale Stadtentwicklung“.

Wie schon dem Titel des erst im Aufbau befindlichen Netzwerks zu entnehmen ist, ist die Kombination von sozialer Stadtentwicklung und „Gemeinwesenarbeit“ in Deutschland keineswegs selbstverständlich. Einerseits ist Stadtentwicklung allzu lange als ein Problem der gebauten Umwelt betrachtet worden. Andererseits ist das Handlungsfeld der „Gemeinwesenarbeit“, welches zwar in den Anfangsjahren der Bundesrepublik nach dem Vorbild der US-amerikanischen „community work“ als sog. „dritte Säule“ in die Praxis der Sozialen Arbeit Eingang gefunden hatte, in den 70er und 80er Jahren bis auf wenige Ausnahmen sowohl aus der Wissenschaft, als auch aus der Ausbildungspraxis nahezu wieder verschwunden.

Eine Ausnahme bildeten die ebenfalls in der frühen Nachkriegszeit mit Unterstützung US-amerikanischer Hilfswerke gegründeten Nachbarschaftsheime (Oelschlägel 1991). Sie sind seit 1951 in einem „Verband Deutscher Nachbarschaftsheime/VDN“ zusammengeschlossen, der sich 1971 in „Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V.“ umbenannt hat. Nach dessen Angaben existieren heute⁸ in der Bundesrepublik Deutschland insgesamt etwa 540 entsprechende Einrichtungen.

Die Namensprobleme verdeutlichen einmal mehr, dass selbst ein Verband, der sich in seinen Veröffentlichungen explizit auf die Tradition der angelsächsischen „settlement“-Bewegung

⁸ Lt. Auskunft von 20.08.2002

(Müller 1988) und des daraus hervorgegangenen „community work“-Ansatzes bezieht, den Begriff der „Gemeinwesenarbeit“ nicht in seinem Namen verwenden wollte. Trotzdem haben die Nachbarschaftsheime bzw. sozial-kulturellen Zentren praktisch dafür gesorgt, dass die Tradition der Gemeinwesenarbeit nicht vollständig abgerissen ist. Andererseits weist die Bezeichnung „sozial-kulturell“ darauf hin, dass dieses Verständnis von Gemeinwesenarbeit politische und ökonomische Fragen ausklammerte. Inzwischen erfährt das Thema eine Renaissance, wozu nicht zuletzt der beschriebene Prozess der Herausbildung von Krisen- und Problemquartieren beigetragen hat. Schließlich haben verschiedene Länderinitiativen wie das Armutsbekämpfungsprogramm in Hamburg (Stadtentwicklungsbehörde Hamburg 1996), das Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Nordrhein-Westfalen (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen 2000), das „Quartiersmanagement-Programm“ in Berlin (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 1998) sowie das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ (Deutsches Institut für Urbanistik 2002) zu einer Aufwertung des Themas beigetragen. Aber anders als in der Vergangenheit sollen und müssen heute politische und ökonomische Aspekte einbezogen werden (vergl. Klöck 1998).

Stadtteilbetriebe und Gemeinwesenunternehmungen sind - zumindest in Deutschland – die jüngste Errungenschaft in der sozialen Unternehmenskultur. Sie sind allerdings noch nicht etabliert und in vielen Fällen erst im Entstehen begriffen. Dennoch glauben wir nicht, dass es sich dabei um eine vorübergehende Erscheinung handelt, wir gehen im Gegenteil davon aus, dass der Erfolg der Programme zur sozialen Stadtentwicklung davon abhängt, ob es gelingt, in den betroffenen Gebieten, Stadtteilen oder Quartieren eine positive wirtschaftliche Entwicklung in Gang zu setzen. Der Aufbau funktionsfähiger Stadtteil- und Gemeinwesenbetriebe dürfte dabei eine entscheidende Rolle spielen (vergl. die Ergebnisse des Innovationsforums „Soziale Unternehmen/Quartiersmanagement“, in: Technologie-Netzwerk Berlin 2002).

3. Soziale Unternehmungen wirtschaften anders

3.1 Fallstudien zur innovativen Arbeits- und Unternehmensgestaltung in ausgewählten Sozialen Unternehmungen

Eines der wesentlichen Ergebnisse der vorstehenden Bestandsaufnahme war die Erkenntnis, dass die soziale Unternehmenskultur der Bundesrepublik Deutschland sehr viel breiter und vielfältiger ist, als ursprünglich angenommen. Sie befindet sich darüber hinaus in einem Prozess rasanter dynamischer Entwicklung, ohne dass über ihre internen Arbeits- und Unternehmensstrukturen nennenswerte bzw. empirisch gesicherte Erkenntnisse vorliegen. Es war deshalb unsere Absicht, über die Ermittlung der Grundstrukturen hinaus auch erste Anhaltspunkte über die besondere Wirtschaftsweise und v.a. über die Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen zu gewinnen.

Dies war die Aufgabe der für den zweiten Abschnitt unserer Studie vorgesehenen Fallstudien in ausgewählten Sozialen Unternehmungen, wobei es uns darauf ankam, durch ausführliche Gespräche bzw. Interviews möglichst weit in die betriebliche Praxis vorzudringen. Diese Absicht wurde uns erheblich dadurch erleichtert, dass fast alle angesprochenen potentiellen Fallstudienpartner nicht nur grundsätzlich bereit waren, uns eine entsprechende Einsicht in ihre betriebliche Praxis zu gewähren, sondern unsere auch damit verbundene Absicht voll inhaltlich unterstützten, über die besonderen betriebswirtschaftlichen Probleme und Strategien Sozialer Unternehmungen aufzuklären bzw. eine öffentliche Diskussion in Gang zu setzen.

Eine solche Aufgeschlossenheit ist keineswegs selbstverständlich und bereits ein erster Hinweis auf den besonderen Charakter Sozialer Unternehmungen, die sich weit mehr als andere Bereiche der Wirtschaft gegenüber der Öffentlichkeit zur Rechenschaft verpflichtet fühlen.

Aufgrund dieser Einstellung war es möglich, die Fallstudien aus einem größeren Kreis potentieller Partnerunternehmungen auszuwählen. Dabei sollte jedes identifizierte sog. „Bewegungsmilieu“, aus dem heraus Soziale Unternehmungen gegründet wurden, durch einen für dieses Milieu typischen Partner vertreten sein. Darüber hinaus sollte auf eine möglichst gleichmäßige regionale Verteilung nach den Kriterien Stadt und Land sowie Neue und Alte Bundesländer geachtet werden (s. Karte).

Schließlich wurde für jedes „Milieu“ ein Ersatzpartner bzw. Stellvertreter für den Fall ausgewählt, dass die Fallstudie aus dem einen oder anderen Grund nicht zustande käme oder nicht beendet werden könnte. Dies war jedoch in keinem Fall erforderlich, sodass alle ursprünglich geplanten zwölf Fallstudien erfolgreich zum Abschluss gebracht werden konnten. Im Bereich der „Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen“ haben wir auf Wunsch der Beteiligten zusätzlich eine anfangs für erforderlich gehaltene Ersatzfallstudie ebenfalls zum Abschluss gebracht, sodass insgesamt 13 Fallstudien vorliegen.

Die Fallstudien wurden erstellt auf der Grundlage ausführlicher Gespräche mit einem oder mehreren Partner/innen vor Ort, auf der Basis eines Interviewleitfadens mit insgesamt 120 Fragen, nach folgender Gliederung:

- Allgemeine Daten zur Sozialen Unternehmung,
- Entstehungsgeschichte,
- Selbstverständnis und allgemeine Unternehmensziele,
- Soziales Management und Personalentwicklung,
- Entwicklung und Erhalt von Sozialem Kapital,
- Soziales Marketing,
- Soziales Auditing,
- Unterstützung durch Intermediäre Organisationen und
- Finanzierung der Sozialen Unternehmung.

Die Gliederung folgt den im Rahmen der Bestandsaufnahme entwickelten Arbeitshypothesen:

Die Charakterisierung der Fallstudien erfolgt zunächst nach der Zuordnung zu einer Sozialen Bewegung, der die entsprechende Soziale Unternehmung entstammt. Da es sich überwiegend um „Hybrid-Unternehmen“ handelt, muss zwischen den übergeordneten Zielsetzungen, welche innerhalb einer Sozialen Bewegung häufig ähnlich oder verwandt sind, und den konkreten Leistungen bzw. Produkten, die außerordentlich verschieden sein können, unterschieden werden. Diese Charakteristik wird ergänzt um allgemeine Strukturdaten, welche die Bandbreite innerhalb der sozialen Unternehmenskultur verdeutlichen. Der Allgemeine Teil wird schließlich abgeschlossen mit der Frage nach dem Zusammenhang von Entstehungsgeschichte und Selbstverständnis der Sozialen Unternehmungen.

Der im engeren Sinne betriebswirtschaftliche Teil folgt der Frage nach der anderen Art und Weise des Wirtschaftens anhand von vier Kernbereichen der Betriebsführung:

- Personalentwicklung und Soziales Management,
- Rolle des Sozialen Kapitals,
- Soziales Marketing und
- Soziales Auditing.

Im abschließenden Teil werden zwei durchgängige Grundprobleme bzw. Erfolgsbedingungen noch einmal gesondert aufgegriffen: die Bedeutung der Unterstützung durch Intermediäre Organisationen sowie die Bedeutung der Strategie der Mischfinanzierung.

Die Interviews wurden i.d.R. mit den Geschäftsführer/innen oder Vorsitzenden der jeweiligen Organisation geführt, wobei es sich bei vier Fallstudienpartnern um mehrere Personen gehandelt hat. Zusätzlich konnte bei acht Fallstudienpartnern ein (allerdings weniger umfangreiches) Interview mit einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin geführt werden.

Alle Interviewpartner/innen haben sich diesem doch sehr umfangreichen Fragenkatalog bereitwillig gestellt und z.T. sehr ausführlich geantwortet, ein weiterer Beleg für das ausgeprägte Eigeninteresse der Befragten an der Beantwortung der von uns gestellten Fragen. Kritische Anmerkungen bezogen sich dabei weniger auf den Umfang als auf Mängel in der Gewichtung der einzelnen Fragenkomplexe sowie bestimmte Wiederholungen ähnlich gelagerter Fragestellungen. Solche Unzulänglichkeiten sind allerdings ebenso wie der Umfang der Tatsache zu verdanken, dass auf dem Gebiet der Ermittlung innerbetrieblicher Prozesse und Strukturen von Sozialen Unternehmungen praktisch noch keine Erfahrungen vorliegen.

Ebenso wenig war es aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit möglich, den Fragenkatalog einer Überprüfung durch einen Vortest zu unterziehen und ihn entsprechend zu revidieren bzw. zu straffen oder zu kürzen. Es darf deshalb trotz der Fülle des zusammengetragenen Materials nicht übersehen werden, dass wir uns erst am Anfang der Erforschung innerbetrieblicher Vorgänge in Sozialen Unternehmungen befinden. Insofern hat das methodische Vorgehen und die daraus abgeleiteten Ergebnisse durchaus noch vorläufigen Charakter.

Wir möchten deshalb das Folgende als eine Art *Vorstudie* verstanden wissen, welche zwar durchaus erste Schlussfolgerungen zu Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen in Sozialen Unternehmungen erlaubt, die aber dringend der Überprüfung und Präzisierung auf breiterer Grundlage mit verbessertem methodischem Instrumentarium bedürften. In diesen Zusammenhang gehört auch die Feststellung, dass die Ergebnisse der Fallstudien angesichts der Zahl der Fälle im Vergleich zur Breite und Vielfalt der sozialen Unternehmenskultur insgesamt keine wirkliche Repräsentativität beanspruchen können und folglich nicht überinterpretiert werden dürfen.

Anmerkung zur Darstellung: Wörtliche Wiedergaben der Fragen und Antworten sind mit Anführungszeichen gekennzeichnet. I.d.R. werden die Antworten jedoch sinngemäß und in Gruppen zusammengefasst wiedergegeben. Finanzielle Angaben sind, soweit nicht anders gekennzeichnet, noch in DM angegeben.

3.2 Charakterisierung der Partnerunternehmungen, ihrer Zielsetzungen und Leistungen

Fallstudie 1: Aus dem Bereich der Genossenschaftsbewegung:

Es handelt sich um eine Stadtteilgenossenschaft in Leipzig-Stötteritz.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- den Stadtteil für die Bewohner wieder lebenswert zu machen,

- Reaktivierung lokaler Wirtschaftskreisläufe,
- Mobilisierung der ungenutzten Ressourcen im Stadtteil,
- Menschen zusammenzubringen, die gemeinsame Projekte umsetzen.

Leistungen:

- Bereitstellung von Infrastruktur (Räume, Ressourcen, Kontakte),
- kulturelle und ökonomische Angebote, wie z.B. Lesungen, Konzerte, Markthalle, Bauleistungen,
- Arbeits- und Wohnungsvermittlung,
- Sanierung von Gebäuden als Förderung der Berufsausbildung von Jugendlichen ohne Berufsabschluss,
- Treffpunkt mit Gastronomie und Seniorenkontaktstelle.

Fallstudie 2: Aus dem Bereich der Wohlfahrtsorganisationen:

Es handelt sich um einen Zweckbetrieb des gemeinnützigen Vereins der Volkssolidarität in Senftenberg, Kreis Oberspreewald-Lausitz.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Integration von Schwerbehinderten und Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt,
- Bereitstellung dauerhafter Arbeitsplätze für die Betroffenen.

Leistungen:

- Wäschereidienstleistungen für Senioren und lokales Gewerbe,
- Haushaltsdienstleistungen für Senioren, einschließlich Essensservice,
- Vermittlung von Arbeitsplätzen in andere soziale Einrichtungen (Hausmeister, Reinigungskräfte).

Fallstudie 3: Aus dem Bereich der Stiftungen:

Es handelt sich um eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Hamburg und Einrichtungen in Hitzacker, Kreis Lüchow-Dannenberg.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung der Integration von autistischen Menschen in Arbeit und Gesellschaft,
- modellhafte Erprobung neuer Wege und Formen der Integration autistischer Menschen, u.a. in das Gemeinwesen.

Leistungen:

- Bereitstellung einer integrierten Versorgungsstruktur aus Wohnen, Arbeiten und Freizeitgestaltung,
- Arbeitsangebote in eigenen Werkstätten,
- heil- und sozialpädagogische Betreuung mit dem Ziel der Förderung höchstmöglicher Autonomie.

Fallstudie 4: Aus dem Bereich der ideellen Vereinigungen:

Es handelt sich um einen Turn- und Sportverein aus Dortmund, der aufgrund seines Gründungsdatums (1848) als Körperschaft des Öffentlichen Rechts verfasst und in dieser Rechtsform verblieben ist.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung des Breiten- und Leistungssports,
- Förderung des sozialen Zusammenhalts im Gemeinwesen (als "Korporation").

Leistungen:

- Bereitstellung und Betrieb von Sportanlagen,
- Angebote von Kursen, Trainingsangeboten und Spielbetrieb in den jeweiligen Sportarten,
- Betrieb einer Gastronomie.

Fallstudie 5: Aus dem Bereich der Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen:

Es handelt sich um eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) in Oranienburg, Kreis Oberhavel, als Teil der Caritas Familien- und Jugendhilfe (CFJ), gemeinnützige GmbH des Caritasverbandes der Erzdiözese Berlin-Brandenburg.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Integration von Menschen mit Behinderungen (nach SGB IX) in Arbeit und Gesellschaft,
- Angebot von dauerhaften Arbeitsplätzen,
- berufliche Förderung behinderter Menschen entsprechend ihrer Neigungen, Interessen und Leistungsfähigkeiten.

Leistungen:

- Betrieb eigener Werkstätten für Metallbearbeitung, Fertigungstechnik (insbesondere Werbemittelfertigung) sowie Verpackungsmittelrecycling und Reinigungsdienstleistungen (Wäscherei),
- Angebot einer sozialpädagogischen Betreuung während der Arbeitszeit,
- zusätzliches Angebot von Freizeitmöglichkeiten.

Fallstudie 6: Aus dem Bereich der Freiwilligendienste bzw. -agenturen:

Es handelt sich um eine Freiwilligenagentur als Zweckbetrieb eines gemeinnützigen Vereins im Land Berlin.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung der freiwilligen sozialen Arbeit und des Bürgerschaftlichen Engagements,
- Wegbereiter für eine neue Zivilgesellschaft als Gegenwert zu einer reinen Leistungsgesellschaft,
- Förderung der gesellschaftlichen Anerkennung freiwilliger sozialer Arbeit.

Leistungen:

- Vermittlung von Tätigkeiten für Freiwillige,
- Vermittlung von Freiwilligen an soziale und andere Organisationen,
- Beratung von Freiwilligen, Organisationen, Politik,
- Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit.

Fallstudie 7: Aus dem Bereich der Alternativ-, Frauen und Umweltbewegung:

Es handelt sich um ein regionales Netzwerk (als eingetragener Verein) zur Unterstützung von Alternativprojekten und solidarischem politischen Handeln im Land Berlin.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung von ökonomischer Selbsthilfe,
- Förderung von Selbstverwaltung und Selbstorganisation,
- Förderung von Kooperation und Vernetzung.

Leistungen:

- Aufbau eines entsprechenden Förderfonds,
- finanzielle Förderung von Projekten und Initiativen mit sozialem, ökologischem, aufklärerischem und/oder emanzipativem Charakter,
- Informations-, Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit,
- Organisation politischer Kampagnen.

Fallstudie 8: Aus dem Bereich der Selbsthilfebewegung:

Es handelt sich um eine Selbsthilfeorganisation (als eingetragener Verein) von Angehörigen psychisch kranker Menschen in der Stadt Solingen.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Abbau von Diskriminierung durch die Herstellung gleichberechtigter Beziehungen zwischen psychisch Kranken und „Gesunden“,
- Integration psychisch Kranker in das Gemeinwesen,
- Bereitstellung von dauerhaften Arbeitsplätzen.

Leistungen:

- Angebot einer gemeindenahen psychiatrischen Einrichtung,
- psychiatrische Dienstleistungen, einschließlich Therapie und Rehabilitation,
- Aufbau und Verwaltung von Zweckbetrieben (haushaltsnahe Dienstleistungen, Garten- und Landschaftsbau) mit Arbeitsplätzen für Klienten und ehemalige Klienten.

Fallstudie 9: Aus dem Bereich der Sozio-kulturellen Zentren:

Es handelt sich um ein Sozio-kulturelles Zentrum (als eingetragener Verein) in Dortmund-Nordstadt.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung der Zusammenarbeit von Handwerk, Kunst, Medien und Nachbarschaft,
- Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen im Stadtteil,
- Förderung von Kommunikation und solidarischer Kooperation im Stadtteil.

Leistungen:

- Aufbau und Verwaltung eines Stadtteil- und Veranstaltungszentrums,
- Angebot preisgünstiger Mieträume für Projekte und Gewerbe,
- Angebot einer Nachbarschaftswerkstatt für sog. „Eigenarbeit“,

- Plattform für ein Stadtteilforum und andere gemeinwesenbezogene Aktivitäten.

Fallstudie 10: Aus dem Bereich der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften:

Es handelt sich um eine Arbeitsförderungs-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft mbH in Berlin-Friedrichshain.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung des sozialen Zusammenhalts im Gemeinwesen,
- Integration von Langzeitarbeitslosen und Sozialhilfeempfängern in den Arbeitsmarkt,
- Förderung der beruflichen Qualifizierung von Jugendlichen, Arbeitslosen und anderen benachteiligten Gruppen.

Leistungen:

- Angebot von Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Projektentwicklung zum Aufbau wirtschaftlich tragfähiger Betriebsteile oder Ausgründungen (Strukturentwicklung),
- Aufbau und Verwaltung von Geschäftsbetrieben in den Bereichen Hauswirtschaft, Soziale Dienste, Baunebengewerbe, Recycling, Sanierung, Bildung, Verwaltungsdienste, etc.
- personenbezogene Dienstleistungen im Stadtteil für Kinder, Jugendliche und Senioren.

Fallstudie 11: Aus dem Bereich der Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit:

Es handelt sich um einen Tauschring in Berlin-Kreuzberg (als nicht-rechtsfähiger Verein).

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Förderung des sozialen Zusammenhalts und der Nachbarschaftshilfe im Stadtteil,
- Förderung des gleichberechtigten Tausches von Gütern und Dienstleistungen,
- Veränderung der Einstellungen zu Arbeit und Geld,
- Förderung solidarischen Wirtschaftens.

Leistungen:

- Organisation eines bargeldlosen Tauschsystems zwischen den Mitgliedern auf der Basis von Arbeitszeiteinheiten („Kreuzer“),
- Kulturelle Angebote (Feste, Veranstaltungen) im Stadtteil,
- Informations-, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit.

Fallstudie 12: Aus dem Bereich der Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen:

Es handelt sich um ein lokales Netzwerk bzw. um eine lokale Partnerschaft von Einrichtungen, Unternehmungen, Gruppen und Initiativen (als eingetragener Verein) im Südostraum Leipzig (einschließlich Muldental-Kreis).

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Gemeinwesen- und Stadtteilentwicklung in benachteiligten Räumen,
- Stärkung der lokalen Wirtschaftskreisläufe,
- Förderung des bürgerschaftlichen Engagements,
- Mobilisierung der Bewohner und Förderung aktiver Bürgerbeteiligung.

Leistungen:

- Entwicklungsagentur für Stadtteil- und Regionalprojekte,
- Organisation und Moderation von Arbeitskreisen, Bürgerversammlungen und Gremien auf lokaler Ebene,
- Fortbildung und Kompetenzentwicklung für lokale/regionale Akteure,
- Quartiers- und Regionalmanagement.

Fallstudie 13: Aus dem Bereich der Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen:

Es handelt sich um eine Dorfladengenossenschaft in Megesheim, Kreis Donau-Ries.

Übergeordnete Unternehmensziele:

- Wiedereingliederung des Gemeinwesens in regionale Wirtschaftskreisläufe,
- Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung,
- Förderung des sozialen Zusammenhalts im Gemeinwesen.

Leistungen:

- Organisation und Betrieb eines Dorfladens,
- Organisation regionaler Austauschbeziehungen,
- Vermarktung lokaler/regionaler Produkte,
- Kommunikationszentrum.

3.3 Allgemeine Strukturdaten

Die folgende Auswahl soll lediglich die Bandbreite der untersuchten Fallstudien verdeutlichen und deren Einordnung in das Gesamtspektrum erleichtern.

Umsatz der befragten Sozialen Unternehmungen pro Jahr:

Der Jahresumsatz der befragten Sozialen Unternehmungen reicht von DM 40.000,-- bis DM 20.000.000,-- pro Jahr.

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Jahresumsatz (in DM)
7	40.000,-- bis 500.000,--
6	1.000.000,-- bis 20.000.000,--

Anzahl der Mitarbeiter/innen:

Die Anzahl der Mitarbeiter/innen reicht von 0 (keine) bis 200 Mitarbeiter/innen.

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Mitarbeiter/innen
1	0 (keine)
6	2 bis 9
4	18 bis 47
2	130 bis 200

Vollzeitkräfte:

Die Anzahl der beschäftigten Vollzeitkräfte reicht von 0 (keine) bis 70 Vollzeitkräfte.

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Vollzeitkräfte
1	0 (Keine)
7	1 bis 6
5	14 bis 70

Teilzeitbeschäftigte:

Die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten reicht von 0 (keine) bis 150 Teilzeitbeschäftigte.

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Teilzeitbeschäftigte
2	0 (Keine)
6	1 bis 6
4	13 bis 50
1	150*

* Es handelt sich um Beschäftigte, die im Rahmen von Arbeitsfördermaßnahmen nur 90% (oder weniger) einer Vollzeitstelle einnehmen dürfen.

Andere Beschäftigungsformen (geringfügig Beschäftigte/Honorarkräfte):

Die Anzahl der Beschäftigten in anderen Beschäftigungsformen reicht von 0 (keine) bis 100.

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Andere Beschäftigungsformen
4	0 (Keine)
4	1 bis 6
3	10 bis 11
1	100
1	keine Angabe

Rechtsform:

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Rechtsform
1	Nicht-rechtsfähiger Verein
1	GmbH
1	Gemeinnützige GmbH
1	Körperschaft des Öffentlichen Rechts (Korporation)
1	Gemeinnützige Stiftung
2	Eingetragene Genossenschaft
6	Gemeinnütziger eingetragener Verein

Gründungsjahr:

Anzahl der Sozialen Unternehmungen	Gründungsjahr
1	1848
1	1899
11	1978 - 1999

Die allgemeinen Strukturdaten der untersuchten Sozialen Unternehmungen hinsichtlich Größe, Umsatz, Anzahl und Struktur der Mitarbeiter/innen sowie Rechtsformen sind selbstverständlich nicht verallgemeinerbar. Andererseits lässt sich belegen, dass Soziale Unternehmungen keineswegs nur auf Klein- und Mittelbetriebe beschränkt sind, unter den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften finden sich durchaus auch Großbetriebe mit recht erheblichen Umsätzen.

Was die Struktur der Beschäftigten betrifft, so lässt sich auch hier (vergl. die INIFES-Teilstudie) der in der Öffentlichkeit verbreitete Eindruck vom Vorherrschen prekärer Arbeitsverhältnisse in Sozialen Unternehmungen nicht bestätigen. Mit Ausnahme der sog. „Volunteer Enterprises“, wozu die Tauschringe zählen, waren alle befragten Unternehmungen ausdrücklich darum bemüht, dauerhafte und existenzsichernde Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, eine Absicht, die in vielen Fällen sogar schriftlich als Unternehmensziel fixiert ist. Gleichzeitig zeigen Soziale Unternehmungen eine hohe Flexibilität in der Nutzung aller denkbaren Beschäftigungsformen, was zweifellos mitverursacht wird durch die beständigen finanziellen Engpässe und Restriktionen (z.B. im Rahmen der Fördermaßnahmen des Zweiten Arbeitsmarktes), aber eben nicht nur davon, sondern gleichzeitig von einer Bereitschaft, in hohem Maße auf die individuellen Wünsche und Interessen von Mitarbeiter/innen einzugehen.

Was die Rechtsformen betrifft, so spiegeln die Fallstudien lediglich den allgemeinen Befund unserer Bestandsaufnahme, dass innerhalb der sozialen Unternehmenskultur eine Vielfalt unterschiedlichster Rechtsformen gebräuchlich ist, wobei die Rechtsform des eingetragenen Vereins bei weitem am häufigsten benutzt wird. Auf die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Erfassung und Einordnung Sozialer Unternehmungen ist bereits an anderer Stelle hingewiesen worden.

3.4 Entstehungsgeschichte und Selbstverständnis

Was die Entstehungsgeschichte der von uns befragten Sozialen Unternehmungen betrifft, bestätigen die Fallstudien ausnahmslos die bereits in der Bestandsaufnahme entwickelte These, dass es sich um eine Selbstorganisation von Bürgern handelt, die sich um einen mehr oder weniger als existenziell empfundenen Mangel in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen zusammenschließen und konkrete praktische Schritte zur Behebung dieses Mangels unternehmen, nach dem Motto: „Nicht nur reden, sondern handeln“. Diese Handlungsorientierung führt im nächsten Schritt zur Suche nach einer geeigneten Organisations- und Rechtsform, wobei fast ausschließlich nur pragmatische Gründe für die Entscheidung über die Wahl der Rechtsform ausschlaggebend sind. Dabei ging die Initiative zur Unternehmensgründung in der Mehrzahl der Fälle (9 von 13) von einer informellen Gründungsgruppe aus, in vier Fällen von Einzelpersonen. Dennoch sind auch bei den Gruppengründungen i.d.R. Einzelpersonen, sog. „Key Persons“, als treibende Kräfte auszumachen.

Als Indiz dafür, dass es sich bei den von uns befragten Unternehmen tatsächlich um Soziale Unternehmungen handelt, haben wir postuliert, dass soziale Zielsetzungen vorherrschend sein müssen. Die Frage nach den „wesentlichen Unternehmenszielen“ ergab, dass es sich ausnahmslos um „sozial-integrative“ Zielsetzungen handelt, d.h. neben der Erfüllung der unmittelbaren sozialen Ziele (z.B. Arbeitsplätze schaffen, Behinderte betreuen, Stadtteilentwicklung etc.) wird durchgängig das Motiv der Integration von Betroffenen in

größere gesellschaftliche Zusammenhänge formuliert. Dabei wären zwei Gruppen von „sozial-integrativen“ Zielsetzungen zu unterscheiden, die sich annähernd die Waage halten:

- solche, die sich auf die Integration bestimmter mehr oder weniger benachteiligter oder ausgegrenzter Zielgruppen (Arbeitslose, Behinderte, psychisch Kranke, Jugendliche, Senioren etc.) beziehen und
- solche, die sich auf die Integration mehr oder weniger benachteiligter oder ausgegrenzter Gemeinwesen bzw. unterentwickelter Teilbereiche in diesen Gemeinwesen in größere Zusammenhänge von Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur beziehen.

Obwohl bei den von uns befragten Sozialen Unternehmungen jeweils der eine oder der andere Aspekt deutlich überwiegt, überschneiden sich die Zielsetzungen in der Praxis: Fast alle zielgruppenbezogenen Unternehmungen formulieren daneben auch gemeinwesenbezogene Zielsetzungen und umgekehrt. Offenbar ist das eine ohne das andere nicht zu erreichen: Die Integration bestimmter Zielgruppen kann zwangsläufig nicht in eine abstrakte „Gesellschaft“ erfolgen, sondern immer nur in einem konkreten Gemeinwesen, welches seinerseits zur Integration bereit und in der Lage sein muss. Umgekehrt bedingt die Revitalisierung insbesondere benachteiligter Gemeinwesen die Mobilisierung und aktive Beteiligung auch seiner schwächeren oder benachteiligten Mitglieder. Es wäre insofern richtiger, von primären und sekundären „sozial-integrativen“ Zielsetzungen zu sprechen, sofern nicht davon auszugehen ist, dass sich diese heute noch vorherrschende Differenzierung in den Orientierungen Sozialer Unternehmungen auf längere Sicht auflöst.

Diese Tendenz zu einem „*gebietsbezogenen sozial-integrativen*“ Ansatz wird bestätigt durch die Beobachtung, dass alle befragten Sozialen Unternehmungen ortsgebunden sind bzw. eine starke lokale oder regionale Orientierung aufweisen. Sofern sie dabei – was überwiegend der Fall ist – von den lokalen bzw. regionalen Märkten abhängig sind, haben sie folglich auch mit den Schwächen und Nachteilen ihres Standortes zu kämpfen. Dies bedeutet einerseits auf der Angebotsseite eine Unterversorgung mit Eigenkapital und einen erschwerten Zugang zu materiellen Ressourcen und auf der Nachfrageseite andererseits einen Mangel an Kaufkraft, der die potentiellen Einnahmemöglichkeiten begrenzt. Die „Not-for-profit-Orientierung“ ist deshalb nicht immer ein freiwilliger Verzicht, sondern oft auch notwendige Anpassung an die gegebenen ökonomischen Verhältnisse.

Nach den „Stärken und Potentialen“ befragt, wurden drei Aspekte hervorgehoben:

- die Freiheit und Unabhängigkeit des Handelns, die aus der Selbstorganisation und dem eigenwirtschaftlichen Handeln abgeleitet wird,
- die Verknüpfung von fachlicher Kompetenz mit sozialer Kompetenz und
- die Vorreiterrolle bzw. Einzigartigkeit des Angebotes im jeweiligen Handlungsfeld.

Letzteres wird sich mit der Zahl der „Nachfolger“ zwangsläufig relativieren, wenn auch in unserer Auswahl eine größere Zahl von „Pionieren“ vertreten war.

Schwächen bzw. Handlungsbedarf sehen die Betroffenen demgegenüber in folgenden Punkten:

- Mängel in der internen und externen Kommunikation,
- mangelnde Personalkapazitäten (bezahlt und unbezahlt), insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen und Vorhaben und
- nicht zuletzt die Unsicherheit bzw. Knappheit der finanziellen Mittel.

Befragt nach ihrem Selbstverständnis im Unterschied zu anderen Unternehmungen, gehen die Meinungen erheblich auseinander. Einige verweisen auf ihre „Nicht-Gewinnerzielungs-

Absicht“, andere auf ihre „Unabhängigkeit“; von einer Zugehörigkeit zu einem „Dritten Sektor“ oder einer „sozialen Unternehmenskultur“ spricht jedenfalls nur eine Minderheit (3 von 13).

3.5 Personalentwicklung und Soziales Management

Soziale Unternehmungen werden in ihrer Gründungsphase von einer „Aufbruchstimmung“ und der damit verbundenen zusätzlichen Investition von Arbeitszeit und/oder Geld getragen. Eines der Grundprobleme besteht daher in der Verstetigung des Alltagsgeschäfts beim Übergang von der Gründungsphase zu einem langfristig tragfähigen Unternehmen. Deshalb verwundert es nicht, dass bei der Frage nach der „Zukunft und Sicherung des Erhalts der Sozialen Unternehmung“ „Konsolidierung“ und „Kontinuität“ am häufigsten genannt werden. Damit rücken zwangsläufig Aspekte der innerbetrieblichen Organisation in den Vordergrund:

Soziale Unternehmungen sind in hohem Maße von der Motivation und dem Engagement ihrer Mitarbeiter/innen abhängig. So werden unter den Anforderungen an die Mitarbeiter/innen neben den (vorauszusetzenden) fachlichen Qualifikationen v.a. „soziale Kompetenz“, „Engagement“ und „selbständiges Arbeiten“ genannt. Gleichzeitig sind Soziale Unternehmungen auf die Beschäftigung bestimmter Zielgruppen wie z.B. Langzeitarbeitslose, potentiell Ausgegrenzte und/oder Menschen mit anderen Benachteiligungen ausgerichtet: In 10 von 13 Fällen beschäftigen Soziale Unternehmungen entsprechende Personengruppen aus Mitteln der Arbeitsförderung oder des SGB. Sie nehmen damit mehr Belastungen auf sich, die an der Substanz der „leistungsfähigeren“ Mitarbeiter/innen nicht spurlos vorübergehen. Daraus resultiert u.a. eine („aus Erfahrung gewonnene“) vorsichtigeren Haltung bei der Einstellung entsprechender Personengruppen, um eine Überforderung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen zu vermeiden. Wo hier ggf. ein Optimum zu finden wäre, ist noch völlig offen.

Erforderlich ist in jedem Falle eine Entlastung des hauptamtlichen Personals entweder durch zusätzliche (bezahlte oder unbezahlte) Mitarbeiter/innen, was angesichts der chronischen Finanzknappheit i.d.R. nur durch das Akquirieren von unbezahlter oder ehrenamtlicher Arbeit möglich ist. Die hohe Abhängigkeit von dieser Ressource wird von allen Fallstudienpartnern durchgängig betont, gleichzeitig aber auf die wachsenden Schwierigkeiten bei der Einwerbung geeigneter entsprechender Mitarbeiter/innen hingewiesen. Ein Weg besteht darin, sich in den jeweiligen Gemeinwesen stärker zu verankern bzw. deutlich zu machen, dass die Soziale Unternehmung etwas für das Gemeinwesen leistet, weshalb es gerechtfertigt erscheint, dass Leistungen aus dem Gemeinwesen in Arbeitszeit und/oder Geld zurückfließen (Gegenseitigkeitsprinzip). Die lokale Orientierung Sozialer Unternehmungen kann auf diese Weise zum wirtschaftlichen Vorteil werden.

Die andere Form der Kompensation zusätzlicher Belastungen liegt im Bereich des innerbetrieblichen Managements durch Maßnahmen zur Verbesserung der Motivation und Identifikation mit der Unternehmung. Als relevant betrachten die von uns befragten Sozialen Unternehmungen in diesem Zusammenhang:

- die innerbetriebliche Demokratie,
- Arbeitsbedingungen und Entlohnung,
- nicht-monetäre Wertschätzung.

Die Abwesenheit hierarchischer Strukturen ist auch in unserer Auswahl eher die Ausnahme, dennoch wird der Beteiligungsgrad der Mitarbeiter/innen an Entscheidungsprozessen (von

Leitungspersonen ebenso wie von Mitarbeiter/innen) als sehr hoch bezeichnet, was sich in der Einschätzung ausdrückt, dass eine Entscheidung der Leitung gegen den erklärten Willen der Mitarbeiter/innen nicht nur die Ausnahme, sondern teilweise unmöglich sei. Beide Seiten setzen daher im Konfliktfall auf persönliche Gespräche und zur Vorbeugung auf regelmäßige Kommunikationsstrukturen (Mitgliederversammlungen, Teamsitzungen etc.).

Was die Entlohnung betrifft, werden durchweg Tariflöhne angestrebt: 7 von 13 Unternehmungen bezahlen nach Branchentarifen, drei nach Haustarifen. Sofern die Förderrichtlinien nichts anderes vorschreiben, sind unbefristete Arbeitsverhältnisse in Sozialen Unternehmungen die Regel. Acht von 13 Unternehmungen beschäftigen ausschließlich in unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Die Fluktuation der Mitarbeiter/innen ist folglich – mit Ausnahme der zwangsweise Fluktuiierenden in Arbeitsförder- und ähnlichen Maßnahmen – sehr gering.

Schließlich wird die Bedeutung von nicht-monetärer Wertschätzung von Leitungspersonal wie Mitarbeiter/innen (in 10 von 13 Fällen) als besonders wichtig betrachtet. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit eine persönliche Entwicklungsperspektive erkennen können. Diese Voraussetzungen können allerdings bei kurzfristig beschäftigten Teilnehmer/innen von Arbeitsmarktmaßnahmen kaum gewährleistet werden. Umso wichtiger ist es, auch diesem Personenkreis durch die Entwicklung von Förderketten einen Wiedereinstieg zu ermöglichen.

Trotz solcher Belastungen und Schwierigkeiten berichten Leitungspersonal und Mitarbeiter/innen übereinstimmend über eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit. Als Gründe dafür wurden neben dem Grad der Beteiligung, der Qualität der Arbeitsbedingungen und dem Maß an nicht-monetärer Wertschätzung auch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes genannt bzw. die geringe Aussicht, eine entsprechende Arbeit anderswo wieder zu finden.

3.6 Die Rolle des Sozialen Kapitals

Die Entwicklung und der Einsatz von Sozialem Kapital spielen in Sozialen Unternehmungen eine herausragende Rolle. Unter "Sozialem Kapital" verstehen wir (unter Bezug auf die im Rahmen des Forschungsprojektes „The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Development in Western Europe / CONSCISE“ entwickelte Arbeitsdefinition⁹):

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 der Organisation,
- Gegenseitigkeitsbeziehungen formeller und informeller Art, von geregelten Austauschbeziehungen bis zu „selbstverständlichen“ Hilfeleistungen untereinander,
- allgemein akzeptierten Verhaltensnormen im Umgang mit den Mitgliedern der Organisation wie mit bzw. gegenüber Außenstehenden,
- Identität mit und Verantwortungsbewußtsein für die Organisation,
- sozialen Netzwerken formeller und informeller Art,

⁹ Der aktuelle Forschungsstand ist im Internet unter www.conscise.mdx.ac.uk abzurufen.

- allgemein zugänglichen Informationsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation.
(vergl. Birkhölzer 2001)

Bei keiner anderen Frage gab es zwischen den Interviewten ein solch hohes Maß an Übereinstimmung: „Ohne Vertrauen geht nichts!“, „Das Vertrauen spielt die wichtigste Rolle“ etc. Das galt sowohl für das Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeiter/innen untereinander als auch zwischen den Mitarbeiter/innen und dem Leitungspersonal. Dabei wird das Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter/innen untereinander als das wichtigere, gleichzeitig aber auch schwieriger herzustellende angesehen. Als Indiz für das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter/innen und Leitungspersonal wird darauf verwiesen, ob und in welchem Maße die Mitarbeiter/innen gegenüber dem Leitungspersonal als „Feed-back“, aber auch als Korrektiv fungieren: „Ich werde von den Mitarbeiter/innen zurückgepfiffen, wenn ich zu schnell agiere oder über das Ziel hinausschieße“. Insgesamt wird diese Funktion von allen Befragten als in ihren Organisationen „sehr stark ausgeprägt“, ebenso wie das erforderliche Vertrauensverhältnis als im Prinzip gegeben („zumindest bis zum Beweis des Gegenteils“) angesehen. Der gleichzeitige Hinweis (an anderer Stelle) auf Mängel bzw. Handlungsbedarf im Bereich der Kommunikation, ist ein Hinweis darauf, in welchem Maße die Akteure eine Verbesserung des Vertrauensverhältnisses nach innen und außen als wesentliche Erfolgsbedingung betrachten.

Das gilt auch für die Bedeutung des Vertrauens als Geschäftsgrundlage in den Beziehungen zu Klienten, Kunden, öffentlichen Einrichtungen sowie die Unternehmung unterstützenden lokalen Akteuren. Gleichwohl ist diese Zielsetzung wesentlich schwieriger zu realisieren, insbesondere im Verhältnis zu den öffentlichen Institutionen, welches nach wie vor überwiegend als „Abhängigkeitsverhältnis“ anstatt als partnerschaftliches Verhältnis betrachtet wird, wobei das Vertrauensverhältnis recht einseitig gestaltet ist: Soziale Unternehmungen bedürfen zwar des Vertrauens der sie fördernden Institutionen, sind aber gleichzeitig skeptisch gegenüber deren Vertrauenswürdigkeit.

Eine ähnlich hohe Übereinstimmung ergab sich bei der Bedeutung des Prinzips der Gegenseitigkeit, nach innen wie nach außen. Häufigkeit und Umfang der gegenseitigen Hilfeleistungen werden von den Befragten geradezu als ein Wesensmerkmal Sozialer Unternehmungen betrachtet. Angesichts einer Mitarbeiterstruktur (Beschäftigung von Zielgruppen), bei der immer wieder mit persönlich bedingten Schwierigkeiten gerechnet werden muss, erweist sich eine strenge innerbetriebliche Arbeitsteilung als eher kontraproduktiv. Soziale Unternehmungen pflegen daher einen weitgehend flexiblen Arbeitskräfteeinsatz mit wechselnden Tätigkeiten und Gruppenarbeit, die eine gegenseitige Übernahme von Aufgaben ermöglicht.

Was die Bedeutung von Normen und Verhaltensregeln betrifft, so bestehen in 7 von 13 befragten Sozialen Unternehmungen schriftlich fixierte Vereinbarungen, die über arbeitsvertragliche Regelungen hinausgehen. Sie betreffen Fragen der Verantwortlichkeit gegenüber der Gemeinschaft, des fairen und solidarischen Umgangs miteinander, der Informationspflicht gegenüber den Kollegen, des Umgangs mit Krankheits- und Suchtproblemen bzw. diskriminierendem Verhalten. Hinzu kommen ungeschriebene Regeln, die auf Wertorientierungen und Einstellungen aus der Gründungszeit zurück gehen. Sie werden letztlich als für den Alltag weitaus bedeutender bzw. „prägender“ angesehen als die (oft erst später aufgrund negativer Erfahrungen) schriftlich fixierten Vereinbarungen.

Die Antworten zur Frage nach der „Unternehmensidentität“ bzw. dem Zugehörigkeitsgefühl sind weit differenzierter: Dieses wird durchgängig an Bedingungen geknüpft, wie z.B. den Grad der Sicherheit des Arbeitsplatzes oder das Bewußtsein der Wichtigkeit der eigenen Person für die entsprechende Soziale Unternehmung. Bei den gemeinwesenbezogenen Unternehmungen spielt die Identifikation bzw. Zugehörigkeit zu dem Ort oder Stadtteil, in dem bzw. für den die Soziale Unternehmung arbeitet, eine zusätzliche Rolle. Das führt nicht selten dazu, dass Mitarbeiter/innen auch dann weiter für das Unternehmen arbeiten bzw. mit ihm aktiv verbunden bleiben, wenn die bestehenden Arbeitsverträge nicht mehr oder nur teilweise aufrecht erhalten werden können. Dies ist zweifellos ein aus gewerkschaftlicher Sicht häufig misstrauisch beäugtes Phänomen, ohne dessen kompensatorische Wirkung als „Soziales Kapital“ viele, insbesondere gemeinwesenbezogene Unternehmungen nicht überlebensfähig wären. Es scheint uns jedoch – auch im ökonomischen Sinne – entscheidend darauf anzukommen, dass es sich dabei um freiwillige, nicht erzwungene Entscheidungen handelt.

Soziale Netzwerke und institutionalisierte Kooperationsbeziehungen im Außenverhältnis haben im Prinzip eine vergleichbar hohe Bedeutung, sind aber in der Praxis nicht in gleichem Ausmaß ausgeprägt. Solche Kooperationsbeziehungen bestehen in erster Linie unter den „Gleichgesinnten“, d.h. v.a. im Rahmen des eigenen „Milieus“. Szenenübergreifende Netzwerke und Kooperationsbeziehungen sind auch in unserer Auswahl noch nicht allzuhäufig vertreten, vorrangig bei den gemeinwesenbezogenen Sozialen Unternehmungen, welche zunehmend damit beginnen, über den eigenen Sektor hinausgehende lokale Bündnisse oder lokale Partnerschaften zu initiieren, die auch Akteure des Ersten und Zweiten Sektors einschließen (vergl. Birkhölzer/Lorenz/Schillat 2001f).

3.7 Soziales Marketing

Wir müssen selbstkritisch einräumen, dass der Begriff des „Sozialen Marketings“ bei unseren Partnerunternehmungen überwiegend auf Unverständnis gestoßen ist, weshalb es uns nicht gelungen ist, in diesen Bereich betrieblicher Praxis in Sozialen Unternehmungen tiefer vorzudringen. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass dieser Aspekt irrelevant wäre oder in der betrieblichen Praxis faktisch keine bedeutende Rolle spielen würde. Im Gegenteil, scheint die besondere Form der Beziehungen zwischen der Sozialen Unternehmung und ihren Kunden, Klienten oder Nutzern eine wesentliche Erfolgsbedingung zu sein.

Nach unserer Beobachtung verfolgen alle befragten Sozialen Unternehmungen quasi selbstverständlich Strategien des „Sozialen Marketings“, ohne dies als ein bewußtes strategisches Handeln zu betrachten. Dabei ergab sich bereits bei der ersten Frage nach den „Kunden, Klienten, Nutzern“, dass diese Begriffe ungeeignet sind, die Leistungs- und Austauschbeziehungen in bzw. mit Sozialen Unternehmungen adäquat zu beschreiben. So haben drei Partner von vornherein erklärt, über „keine Kunden“ im klassischen Sinn zu verfügen; die übrigen gaben an, dass ihre „Kunden“, wahlweise „Klienten“ überwiegend mit den Mitgliedern bzw. Unterstützern ihres Unternehmens identisch wären; nur in einem Fall konnte eine klare Kundengruppe beschrieben werden, die nicht noch in anderer Weise als sog. „Stakeholder“¹⁰ in Erscheinung treten würde. Grund ist die Tatsache, dass Soziale Unternehmungen, von ihrer Entstehungsgeschichte her, i.d.R. nicht (oder zumindest nicht in erster Linie) für einen „anonymen Markt“ produzieren. Sie richten sich mit ihren Leistungen an einen Personenkreis, dessen (unversorgte) Bedürfnisse den Akteuren wohl bekannt sind,

¹⁰ Der „stake“ symbolisiert – im Unterschied zum „share“ – die (nicht-monetäre) Anteilnahme bzw. Beteiligung an bzw. Betroffenheit von Organisationen bzw. Unternehmungen.

weil sie selbst oder ihre Angehörigen bzw. Mitstreiter zu dem gleichen Personenkreis gehören. Das gilt zumindest für diejenigen, für die das Kernangebot ihrer Leistungen in erster Linie bestimmt ist. Das Verwirrende daran ist, dass im zweiten Schritt Angebote von Leistungen für „Dritte“ hinzukommen, die nur deshalb getätigt werden, um die primären Leistungen zu unterstützen bzw. zu ermöglichen. In manchen Fällen, wie z.B. bei der Dorfladengenossenschaft, sind Produzenten und Konsumenten identisch, in anderen Fällen treten nicht-produzierende Nutznießer und nicht-konsumierende Produzenten hinzu; in jedem Falle gibt es jedoch eine größere Schnittmenge von Personen, die gleichzeitig als Produzenten und Konsumenten in Erscheinung treten. Wir haben es insofern mit sog. „*Multi-Stakeholder-Unternehmen*“ zu tun, deren Austauschbeziehungen sich nicht mehr einfach mit den Kategorien Produzent und Konsument oder Anbieter und Kunde beschreiben lassen. Vielmehr nehmen die Beteiligten eine Vielfalt unterschiedlicher Rollen ein, wobei die Beziehungen zwischen ihnen nicht mehr allein durch den Marktmechanismus, sondern auch durch nicht-marktförmige Austauschformen geregelt werden.

Es war unsere (nur ansatzweise gelungene) Absicht, über diese besonderen Austauschbeziehungen mehr zu erfahren. Erster Schritt und gleichzeitig Erfolgsbedingung ist eine präzise Ermittlung aller „Stakeholder“, ihrer Rollen und Interessenlagen. In diesem Punkt besteht nach unserem Eindruck aus der Befragung durchweg Handlungsbedarf: Hier wird auf der pragmatischen Ebene fleißig experimentiert, von einem gezielten systematischen Vorgehen kann jedoch noch keineswegs die Rede sein.

Der nächste Schritt bestünde in der Entwicklung institutionalisierter Formen der Mitwirkung unterschiedlicher „Stakeholder“ an der Gestaltung bzw. den Entscheidungsprozessen der Sozialen Unternehmung. In 10 von 13 Fällen haben die Befragten auf die Existenz solcher institutionalisierter Mitwirkungsformen, insbesondere auch für externe „Stakeholder“ hingewiesen: z.B. durch gesonderte Foren, Planungsgruppen, Beiräte, angegliederte Bürger- und Stadtteilvereine etc. Es wäre überaus lohnend, diese Arbeits- und Organisationsformen genauer zu untersuchen.

3.8 Soziales Auditing

Um ein Ergebnis gleich vorweg zu nehmen, keines der befragten Sozialen Unternehmungen hatte praktische Erfahrungen mit einem strukturierten „Sozialen Auditing“, wie es in anderen Ländern, z.B. in Belgien, Großbritannien oder Italien eingeführt ist. Wir haben das allerdings auch nicht erwartet, aber unterstellt, dass es mit dem Kernbereich des „Sozialen Auditing“-Verfahrens, der Berichterstattung und Bilanzierung der nicht-monetären Leistungen der Sozialen Unternehmung doch praktische Erfahrungen geben würde. Die Bilanz war zunächst einmal ernüchternd: „Der Gedanke, unsere Leistungen haben eine über unsere unmittelbar erbrachten Leistungen hinausgehende Wirkung, ist mir neu.“ Andere halten eine solche Berichterstattung bzw. Bilanzierung für unbedingt erforderlich, konnten bisher aber weder Zeit noch Kapazität für einen entsprechenden Versuch aufbringen.

Insgesamt wird das Thema Evaluierung hauptsächlich als eine von außen aufgezwungene Notwendigkeit betrachtet, nicht aber als Instrument zur Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit. Selbstevaluierungen gehen daher kaum über den üblichen Jahresbericht oder Halbjahresbericht hinaus. Gleichwohl sehen die Befragten durchweg auch hier Handlungsbedarf, v.a. unter dem Aspekt der Einbeziehung von „Stakeholdern“. Insgesamt wird das Verhältnis zu den „Stakeholdern“ als dringend verbesserungsbedürftig erachtet, aber kaum Möglichkeiten gesehen, solches praktisch umzusetzen.

Hier besteht eine unmittelbare Beziehung zu dem im vorhergehenden Kapitel diskutierten „Sozialen Marketing“. Die uns bekannten Verfahren des „Sozialen Auditings“, z.B. aus Großbritannien (Pearce 1996), setzen als ersten Schritt ebenfalls die präzise Bestimmung aller „Stakeholder“, ihrer Rollen und Interessenlagen voraus. Insofern wäre die Etablierung von strukturierten „Sozialen Auditings“-Verfahren gleichzeitig eine Verbesserung des „Sozialen Marketings“, d.h. der Austauschbeziehungen zwischen allen im weitesten Sinne an der Sozialen Unternehmung Beteiligten. „Soziales Auditing“ wird sich voraussichtlich erst dann durchsetzen, wenn es nicht mehr als zusätzliche Belastung, sondern als praktikables Instrument zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Sozialen Unternehmungen verstanden wird.

Vergleichen wir dazu die Selbsteinschätzungen der befragten Sozialen Unternehmungen über ihre nicht-monetären Wirkungen in sozialer, kultureller und ökologischer Hinsicht, dann wird deutlich, welche unausgeschöpften Potentiale zur Entwicklung der sozialen Unternehmenskultur hier noch verborgen sind.

3.9 Intermediäre Organisationen

Die Notwendigkeit der Unterstützung durch Intermediäre Organisationen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene ist bei den befragten Sozialen Unternehmungen offenkundig so selbstverständlich, dass es kaum einer Erwähnung bedarf. So sind durchweg alle Befragten Mitglied in einem oder mehreren Fachverbänden und Dachorganisationen. Allerdings handelt es sich dabei überwiegend um jene in der Bestandsaufnahme bereits diskutierten Bundesorganisationen oder Spitzenverbände des jeweiligen „Milieus“. Dazu gehören selbstverständlich auch jene zwangsläufig notwendig werdenden Mitgliedschaften, wie z.B. in den Genossenschaftsverbänden, die sich aus der Rechtsform der Genossenschaft ergeben, oder in einem der Wohlfahrtsverbände, die erforderlich wird, wenn Organisationen für ihre gemeinnützige Zielsetzung auf Zuwendungen der Öffentlichen Hand angewiesen sind. Die Qualität der mit diesen Mitgliedschaften verbundenen Unterstützungsleistungen für die Sozialen Unternehmungen wird zwar nicht grundsätzlich in Frage gestellt, aber ebenso wenig positiv hervorgehoben, wodurch der Eindruck entsteht, dass sich die Betroffenen zwar mit den Verhältnissen arrangiert haben, inhaltlich aber indifferent bleiben.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sind milieuübergreifende Intermediäre Organisationen bzw. Dienstleistungsstrukturen für die soziale Unternehmenskultur insgesamt nur in Ansätzen vorhanden, was aber von den Befragten selbst ebenfalls nur in Ausnahmefällen als Problem formuliert wird. Beklagt wird dagegen der Mangel an Kooperationsstrukturen im Allgemeinen und von intermediären Dienstleistungen im Besonderen auf der lokalen bzw. regionalen Ebene. Obwohl hier einzelne Soziale Unternehmungen durchaus bereits Anstrengungen unternommen haben, z.B. durch lokale Bündnisse oder Partnerschaften eine milieuübergreifende Infrastruktur aufzubauen, wird das bisher Vorhandene oder Erreichte als keineswegs ausreichend angesehen.

Befragt nach spezifischen Unterstützungsleistungen, die in erster Linie vermisst werden, werden wiederum erstaunlicherweise keine besonderen fachspezifischen Probleme hervorgehoben. Im Prinzip scheint es für alle Fragen und Probleme irgendwo ein Angebot oder eine Antwort zu geben. Was vermisst wird, sind dagegen Angebote oder Unterstützungsleistungen, die auf die spezifischen Probleme an einem Ort bzw. in einem Handlungsfeld zugeschnitten sind: „Ich kann nicht nach Italien schauen und über die dortige Unterstützung der Genossenschaften neidisch werden. Das hilft nicht weiter. Mir würde es

sehr helfen, die hiesigen Möglichkeiten der Unterstützung zu kennen und anzuwenden, dass liegt mir näher.“ Mit anderen Worten: Was fehlt, sind *konkrete und anwendungsbezogene Unterstützungsleistungen vor Ort*.

Was die fachlichen Defizite im Einzelnen betrifft, so variieren hier die Antworten von Organisation zu Organisation, je nach ihrer jeweiligen aktuellen Problemlage. Häufiger genannt wird lediglich der Mangel an Hintergrundinformationen im Allgemeinen und im Besonderen über den Zugang zu Mitteln der Europäischen Union.

3.10 Finanzierungsstrategien

Nach unserer Arbeitsdefinition ist eines der zentralen Kriterien zur Identifizierung einer Sozialen Unternehmung das Prinzip des „not-for-private-profit-distributing“. Satzungsgemäß genügen alle Partnerunternehmungen diesem Anspruch, aber wie sieht die Praxis aus?

5 von 13 geben an, dass sie gegenwärtig überhaupt keine Überschüsse erwirtschaften können. Die Übrigen geben an, ihre Überschüsse zu 100% zu reinvestieren, während nur drei angeben, dass sie in der Lage sind, in neue Projekte bzw. Mitarbeiter/innen zu investieren. Ebenfalls drei geben an, dass sie ihre Überschüsse für Rücklagen verwenden, beklagen aber, dass sie aufgrund des bestehenden Gemeinnützigkeitsrechts nur in zweckgebundene Rücklagen investieren dürfen, die angemeldet und „zeitnah“ verwendet werden müssen. Eine allgemeine Rücklage für wirtschaftliche Notzeiten kann damit leider nicht finanziert werden. Eine entsprechende legale Form wäre jedoch dringend erforderlich, da 6 von 13 Partnerunternehmungen wenigstens einmal bereits wirtschaftliche Existenzkrisen zu überstehen hatten.

Es ist bezeichnend, dass die betroffenen Unternehmungen in keinem Fall versucht haben, die Krise durch Entlassungen von Mitarbeiter/innen zu überwinden. Stattdessen konnte in allen Fällen die Notlage überbrückt werden mit Hilfe von

- unbezahlter Mehrarbeit,
- Teillohnverzicht der Mitarbeiter/innen und
- solidarischer Unterstützung durch befreundete Organisationen,

wobei alle Beteiligten davon ausgingen, dass es sich um vorübergehende und überbrückbare Engpässe handelt.

Die Beispiele belegen, dass Soziale Unternehmungen durchaus in der Lage sind, eine wirtschaftliche Tragfähigkeit zu erreichen, dass deren Erhalt aber beständig dadurch gefährdet wird, dass dem Gemeinnützigkeitsrecht unterliegenden Sozialen Unternehmungen das klassische vorsorgende „Sparen“ nicht ermöglicht wird. Es ist auch nicht einzusehen, warum ein solches Verhalten dem Prinzip der Gemeinnützigkeit widersprechen soll, solange sichergestellt ist, dass die entsprechenden Mittel nicht privat angeeignet, sondern für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden.

Das entsprechende Rücklagenverbot mag auch so lange als unproblematisch angesehen werden, als, z.B. wie bei den klassischen Stiftungen, Vermögenswerte die Risiken absichern. Dies kann aber insbesondere bei den Neugründungen aus der jüngeren sozialwirtschaftlichen Bewegung nicht vorausgesetzt werden: 8 von 13 Partnerunternehmungen besaßen bei ihrer Gründung überhaupt kein Startkapital. In zwei Fällen lag das Startkapital zwischen

DM 50.000,-- (Mindesteinlage zur Gründung einer GmbH) und DM 150.000,-- . Nur in zwei Fällen konnte die Unternehmensgründung durch Stiftungskapital bzw. private Spenden auf einem nennenswerten Kapitalstock aufbauen.

Kreditfinanzierte Unternehmensgründungen sind auf diesem Hintergrund besonders riskant, vor allem in Geschäftsfeldern oder Regionen, in denen eine beschränkte Kaufkraft eine profitable Vermarktung, aus der Kredite refinanziert werden könnten, nicht zulässt. Die nach wie vor sicherste Einnahmequelle ist die Übernahme einer gesetzlichen Pflichtleistung, die von der Öffentlichen Hand nach Regelsätzen finanziert wird. Diese Möglichkeit steht in der Regel aber nur Sozialen Unternehmungen offen, welche ganz oder teilweise sog. „Zielgruppen“ betreuen oder beschäftigen. Entsprechend überwiegen die Einnahmen aus öffentlichen Mitteln bei den zielgruppenbezogenen Sozialen Unternehmungen, während den gemeinwesenbezogenen Sozialen Unternehmungen diese Möglichkeit in nur geringerem Maße zur Verfügung steht. Entsprechend verteilen sich die Einnahmequellen der von uns befragten Sozialen Unternehmungen: 7 von 13 finanzieren sich überwiegend (zu 70% und mehr) aus Zuwendungen von bzw. Leistungsverträgen mit Öffentlichen Einrichtungen.

5 von 13 finanzieren sich dagegen überwiegend aus eigenwirtschaftlicher Tätigkeit und privaten Zuwendungen; in einem Fall stammen die Einnahmen ungefähr je zur Hälfte aus privaten und öffentlichen Quellen. Letztlich ist jedoch keines der befragten Sozialen Unternehmungen in der Lage, sich ausschließlich aus entweder privatwirtschaftlichen Einnahmen oder öffentlichen Zuwendungen zu finanzieren.

In diesem Zusammenhang ist jene spezifische Strategie der Mischfinanzierung entstanden, die nach unserer Ansicht für Soziale Unternehmungen bereits heute typisch ist und sich in Zukunft weiter ausprägen wird, d.h. ein Finanzierungsmix aus

- Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit am Markt,
- Einnahmen aus öffentlichen Mitteln, sofern öffentliche Aufgaben oder Aufgaben, die im öffentlichen Interesse liegen, übernommen werden, und
- Zuwendungen in Arbeitszeit und/oder Geld durch Dritte.

Bezeichnenderweise spielt die dritte Einkommensart bei den gemeinwesenbezogenen Sozialen Unternehmungen eine weit größere Rolle als bei den zielgruppenbezogenen, was seine Ursache darin haben dürfte, dass die zielgruppenbezogenen Sozialen Unternehmungen noch in stärkerem Maße auf öffentliche Finanzierungen zurückgreifen können. Betrachten wir diese Zuwendungen durch Dritte etwas genauer, so spielt das viel gelobte „Sponsoring“ nur in den Bereichen Sport und Kultur eine nennenswerte Rolle. Den Übrigen bleibt nur der Rückgriff auf private Spenden und ehrenamtliche bzw. unbezahlte Arbeit, wobei die in den Tauschringen begonnenen und erprobten nicht-monetären Tauschbeziehungen auf Gegenseitigkeit zukünftig nach unserer Ansicht eine immer größere Bedeutung einnehmen werden.

3.11 Erfolgsbedingungen (Zusammenfassung)

Zum Abschluss möchten wir – quasi als Handlungsempfehlung an die Akteure in den Sozialen Unternehmungen – eine kurzgefasste Liste von Erfolgsbedingungen präsentieren, die die Ergebnisse unserer Fallstudien noch einmal zusammenfassen:

- 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, und gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten.

Die vorliegende Studie ermöglichte uns zum ersten Mal einen tieferen Einblick in die innerbetrieblichen Probleme und Strategien Sozialer Unternehmungen. Dabei fanden wir unsere grundlegende 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 bzw. deren systematische Fortentwicklung zu einer spezifischen Betriebswirtschafts-Lehre für Soziale Unternehmungen.

Unsere Studien und ihre Ergebnisse sind noch weit davon entfernt, diesem Anspruch zu genügen. Wir befinden uns, wie gesagt, erst am Anfang. Wir glauben allerdings bereits jetzt zwei Ergebnisse festhalten zu können:

Zum einen glauben wir den Nachweis erbracht zu haben, dass die soziale Unternehmenskultur in Deutschland nicht nur von beschäftigungs- und sozialpolitischer, sondern auch von erheblicher ökonomischer Bedeutung ist, weshalb es Sinn macht, sich wissenschaftlich und praktisch intensiver mit deren Entwicklung zu beschäftigen.

Zum anderen glauben wir inzwischen genauer bestimmen zu können, wo die Grundprobleme der Arbeits- und Unternehmensgestaltung in Sozialen Unternehmungen liegen und welche Aufgaben sich daraus für Forschung und Entwicklung ergeben.

Die entsprechenden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen sind Bestandteil des gemeinsamen Ergebnisberichts, der den Teilstudien vorangestellt wurde.

Literatur:

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

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.

Aaronowitz, S.; Di Fazio, W. (1994): *The Jobless Future. Sci-tec and the dogma of Work*. Minneapolis

Bauer, R. (1998): *Le mort saisit le vif! Universelle Staatszuständigkeit oder Vereinigungsfreiheit*, in: Strachwitz, R. Graf (Hrsg.), *Dritter Sektor – Dritte Kraft, Versuch einer Standortbestimmung*. Stuttgart, S. 39-56

Berger, J.; Domeyer, V.; Funder, M.; Voigt-Weber, L. (Hrsg.) (1986): *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*. Bielefeld

Betz, F. (2000): *Tauschringe als ergänzende lokale Währungen*. Diplomarbeit, Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Geographisches Institut

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

Beywl, W.; Helmstädter, W.; Wiedemeyer, M. (1992): *Arbeitsförderungsgesellschaften in den neuen Bundesländern. Perspektiven einer strukturellen Reform*. (HBS-Manuskripte, Nr. 89). Düsseldorf

Beywl, W.; Helmstädter, W.; Wiedemeyer, M. (1993): *In die beschäftigungspolitische Arbeitsfalle? Die Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung in den neuen Bundesländern*. In: *Politik und Zeitgeschichte B 35/93*

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.; Santuari, A. eds (1998): Social Enterprises and New Employment in Europe, Trentino

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

Bosch, G.; Neumann, H. (Hrsg.) (1991): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft. Köln

Braun, J. et al. (1997): Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland. Stuttgart, Berlin, Köln

Breede, W.; Cremer, D.; Winters, E. (1983): Hochschule und Betriebe. Darstellungen, Analysen, Erfahrungsberichte am Beispiel der Produktionsstätte AEG-Brunnenstraße. Berlin

Brinkmann, Ch.; Hiller, K.; Otto, M. (1994): IAB Kurzbericht, Nr. 1 / 28.1.1994

Brinkmann, Ch. (1995): Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland. Eine Zwischenbilanz nach 5 Jahren Transformation. In: Beschäftigungsobservatorium Ostdeutschland 16/17

Brummer, E.; Ruprecht, S. (Hrsg.) (1998): Statistiken zum Deutschen Stiftungswesen 1998. München

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (Hrsg.) (1997): Soziale Unternehmen in Europa, Berlin

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (2000): Prozessbegleitung zur Entwicklung neuartiger Formen sozialen Unternehmertums. Berlin

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (Hrsg.) (2001): Gesamtstatistik der Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Berlin

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (Hrsg.) (2002): Eine Befragung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. zum Entwicklungsstand der Freiwilligenagenturen in Deutschland. Berlin

Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte e.V. (Hrsg.) (1997): Der lange Weg vom Tollhaus zur Werkstatt für Behinderte. Frankfurt am Main

Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte e.V. (Hrsg.) (2000, 2001, 2002): Belegte Plätze in Mitgliedseinrichtungen der BAG WfB. Frankfurt am Main

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000): Informelle Ökonomie, Schattenwirtschaft und Zivilgesellschaft als Herausforderung für die Europäische Sozialforschung. Bonn

Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2001): Info-Broschüre der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V., o.O.

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

Cooley, M. et al. (1992): European competitiveness in the 21st -century. Integration of work, culture and technology. Commission of the European Communities. Brussels

Dauncey, G. (1988): After the Crash. Basingstoke

Daviter, J.; Gessner, V.; Höland, A. (1987): Selbstverwaltungswirtschaft. Gegen Wirtschaft und Recht? Bielefeld

Defourny, J.; Monzón Campos, J. (eds.) (1992): Économie sociale / The Third Sector. Brüssel

Defourny, J.; Favreau, L.; Laville, J.-L. (1998): Insertion et nouvelle économie sociale. Paris

Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode. Drucksache 14/4020, 24.08.2000

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (Hrsg.) (2000): Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Wiesbaden

Deutscher Sportbund (Hrsg.) (2000): Bestandserhebung 2000. Frankfurt am Main

Deutscher Sportbund (Hrsg.) (2000a): Der Sport – ein Kulturgut unserer Zeit. 50 Jahre Deutscher Sportbund. Frankfurt am Main

Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2002): Die Soziale Stadt, Berlin

Douthwaite, R. (1996): Short Circuit. Strengthening local economies for security in an unstable world. The Lilliput Press, Dublin

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

Ebert, O. (2002): Freiwilligenagenturen: Profile, Erfolgskriterien, Probleme. Gutachten für die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (KDrS. Nr. 14/563). Halle /Saale

- Emrich, E.; Pitsch, W.; Papathanassiou, V. (2001): Die Sportvereine: ein Versuch auf empirischer Grundlage. Schorndorf
- Enquete-Kommission (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen
- Evangelische Akademie Loccum (Hrsg.) (1994): Eigenständige städtische Ökonomien. Loccum
- Evers, A. et al. (1999): The enterprises and organizations of the third systems. A strategic challenge for employment (CIRIEC). Liège
- Evers, A.; Rauch, U.; Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Berlin
- Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte gGmbH (Hrsg.) (1995): Erfahrungen aus der zehnjährigen Beratung von Integrationsbetrieben und Selbsthilfefirmen. Berlin
- Flieger, B. (Hrsg.) (1984): Produktiv-Genossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. München
- Flieger, B.; Nicolaisen, B.; Schwendter, R. (Hrsg.) (1995): Gemeinsam mehr erreichen. Kooperation und Vernetzung alternativ-ökonomischer Betriebe und Projekte, München und Bonn
- Flieger, B. (1998): Sozialgenossenschaften: Neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben. I: Klöck, Tilo (Hrsg.), Solidarische Ökonomie und Empowerment. (Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 6) Neu-Ulm
- Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH / GIB (Hrsg.) (1995): Soziale Betriebe. Bottrop
- Graumann, G. (Hrsg.) (1998): Handbuch Integrationsfirmen. Daten, Fakten, Analysen. Walldorf
- 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
- Häußermann, H.; Kapphan, A. (1995): ‚Stadtentwicklung sozial‘. Konzeption für ein Stadtentwicklungsprogramm ‚Berlin in Perspektive‘, Berlin
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1993): Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Berichte über eine Wiederholungsbefragung in den neuen Bundesländern. Düsseldorf
- Heider, F.; Mevissen, M.; Bluem, B. (1988): Fast wie im wirklichen Leben. Gießen
- Heider, F.; Hock, B.; Seitz, H. (1997): Kontinuität oder Transformation?: zur Entwicklung selbstverwalteter Betriebe; eine empirische Studie. Giessen

Heinze, R.; Offe, C. (Hrsg.) (1990): Formen der Eigenarbeit. Theorie, Empirie, Vorschläge. Opladen

Heinze, R.; Voelzkow, H. (1996): Die ostdeutschen Beschäftigungsgesellschaften als Koordinationsinstanzen zwischen Arbeitsmarkt und regionaler Strukturpolitik – eine wegweisende Innovation oder nur eine temporäre Übergangslösung im Transformationsprozess? In: WSI-Mitteilungen 12/96

Hentrich, J.; Hoß, D. (Hrsg.) (2002): RKW-Diskurs. Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Eschborn

Higgins, G.; Reynolds, S. (2000): „Quatre rencontres transnationales“. A report about the development process of social firms in Europe. Brüssel

Hilpert, M.; Hotopp, U.; Kistler, E. (2000): Schattenwirtschaft, Informelle Ökonomie und Dritter Sektor als Teile eines größeren Ganzen, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Informelle Ökonomie, Schattenwirtschaft und Zivilgesellschaft als Herausforderung für die Europäische Sozialforschung. Bonn, S. 69 ff.

Hörtz, O. (1999): Notwendigkeit und Chancen von Qualitätsmanagement – Ausgewählte Analyseergebnisse einer bundesweiten Untersuchung. In: Zukunft im Zentrum (Hrsg.): Qualitätsmanagement – Grenzen und Möglichkeiten der Beschäftigungsförderung. Reader zur Berliner Tagung '99. Berlin, S. 23 ff.

Hoffmann, G. (1998): Tausche Marmelade gegen Steuererklärung. München

Interdisziplinäres Forschungsprojekt „Lokale Ökonomie“ (Hrsg.) (1992): Dokumentation ausgewählter Texte zum „LETSYSTEM“. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie, Nr. 16) Berlin

Jähnert, D. (1998): Es muß nicht nur die WfB sein!. Diplomarbeit Pädagogik 1995, Universität Hannover, FB Erziehungswissenschaften I. Hannover

Kennedy, M. (1991): Geld ohne Zinsen und Inflation – Ein Tauschmittel, das jedem dient. München

Kleinhenz, G. (2002): Nur eine umfassende Strategie kann aus der Krise führen. IAB Kurzbericht, Nr. 16 / 1.8.2002. Nürnberg

Kaiser, M.; Otto, M. (1993): IAB Werkstattbericht, Nr. 13 / 21.7.1993, Nürnberg

Klöck, T. (1998): Solidarische Ökonomie, Empowerment, Gemeinwesenarbeit und das Geschlechterverhältnis, in: Klöck, T. (Hrsg): Solidarische Ökonomie und Empowerment. (Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 6). Neu-Ulm

Klös, H.-P. (1998): Bedeutung und Strukturen der Beschäftigung im Non-Profit-Sektor. In: iw-trends, S. 32 ff.

Knuth, Matthias (1997): Wege aus der Nische – Organisationsformen sinnvoller Arbeit in Beschäftigungsprojekten, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für ABF. Berlin

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1993): Weißbuch Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert. Luxemburg
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1995): Lokale Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung. Luxemburg
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996): Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen. Schlussfolgerungen für territoriale und lokale Beschäftigungsbündnisse. Luxemburg
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001a): Beurteilung der Umsetzung der Beschäftigungspolitischen Leitlinien 2001. Begleitdokument zum gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2001. Brüssel
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001b): Beschreibung der sozialen Lage in Europa 2001. Luxemburg.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001c): Genossenschaften im „Unternehmen Europa“. Konsultationspapier, Entwurf. Brüssel.
- Laville, J.-L. (1998): Perspectives for the social economy in Europe. From the social enterprises to a civil and solidarity based economy. CRIDA-LSCI (National Centre of Scientific Research). Paris
- Laville, J.-L.; Nyssens, M. (2001): Les services sociaux entre associations. Paris
- Leonardis, O. de; Mauri, D.; Rotelli, F. (1994): L'Impresa Sociale, Milano
- 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
- Lüken, St. (2002): Das derzeitige System der Erwerbstätigenstatistiken. In: Wirtschaft und Statistik (2002)3, S. 165 ff.
- Mannila, S. (1996): Social firms in Europe. Helsinki
- Mattioni, F.; Tranquilli, D. (1998): Social Entrepreneurs: the Italian Case. Roma
- Meyer, B.; Ahlert, G. (2000): Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Schorndorf
- Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2000): Quergedacht – Selbstgemacht. Integrierte Handlungsansätze in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf, Düsseldorf
- Mohrlock, M.; Neubauer, R.; Neubauer, M.; Schönfelder, W. (1993): Let's Organize! Gemeinwesenarbeit und Community Organisation im Vergleich, München

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

Müller, C.W. (1988): Wie Helfen zum Beruf wurde. Weinheim

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

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

Oelschlägel, D. (1991): Rückblick und Erinnerung. 40 Jahre Verband für sozial-kulturelle Arbeit. In: Rundbrief 2/91. Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Köln

Ospina, J. (1999): The social economy need of a status. In: 3rd Sector Newsletter 6/7

PAYSYS (Hrsg.) (1997): LETSsysteme und Tauschringe. Ein Handbuch über Formen und Ausgestaltungsmöglichkeiten lokaler Verrechnungssysteme. Version 4, Frankfurt am Main

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

Pearce, J. (1996): Measuring Social Wealth: a study of social audit practice for community cooperative enterprises. London

Pfeiffer, C. (1998): Die Bürgerstiftung als neues Modell des gemeinnützigen Engagements – die unterschiedlichen Konzepte und ihre Perspektiven in Deutschland. In: Strachwitz, R. Graf (Hrsg.), Dritter Sektor – Dritte Kraft, Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart

Picot, S. (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland, In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Schriftenreihe Band 194.3, Stuttgart

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

Putnam, R. (1993): Making Democracy Work. Civic traditions in modern Italy. Princeton, N.J.

Rosenblatt, v. B. (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Stuttgart

Rauschenbach, Th. (1999): „Dienste am Menschen“ – Motor oder Sand im Getriebe des Arbeitsmarktes? In: Neue Praxis 2, S. 130 ff.

Roth, R.; Rucht, D. (Hrsg.) (1991): Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung Schriftenreihe Band 252. Bonn

Rüth, S. (1998): Ehrenamt und Freiwilligenengagement in der Diskussion. In: Strachwitz, R. Graf (Hrsg.), Dritter Sektor – Dritte Kraft, Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart

Runge, B.; Vilmar, F. (1988): Handbuch Selbsthilfe. Frankfurt am Main

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

Schaper, K. (1991): Sozial- und beschäftigungspolitische Aspekte neuer sozialer Bewegungen, in: Roth, R.; Rucht, D. (Hrsg.): Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung Schriftenreihe Band 252. Bonn

Schauer, R.; Anheier, H.; Blümle, E.; (Hrsg.) (1995): Nonprofit-Organisationen (NPO) – Dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Linz

Schomacker, K.; Wilke, P.; Wulf, H. (1987): Alternative Produktion statt Rüstung. Gewerkschaftliche Initiativen für sinnvolle Arbeit und sozial nützliche Produkte. Köln

Schwendter, R. (1998): Alternative Ökonomie und Gemeinwesenarbeit – 32 Thesen, in: Klöck, T. (Hrsg): Solidarische Ökonomie und Empowerment. (Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 6) Neu-Ulm

Secrétariat d'État à l'Economie Solidaire (Hrsg.) (2000): Ensemble pour une Economie sociale et de l'Economie Solidaire. Kongressdokumentation Tours 23-24 November 2002.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (Hrsg.) (1998): Sozialorientierte Stadtentwicklung. Gutachten im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie. Berlin

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

Spear, R.; Defourny, J.; Favreau, L.; Laville, J.-L. (eds.) (2001): Tackling Social Exclusion in Europe. Aldershot

Sprengel, R. (2001): Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2001. Ein Forschungsbericht. Berlin

Stadtentwicklungsbehörde Hamburg (Hrsg.) (1996): Armutsbekämpfung in Hamburg. Hamburg

Stappel, M; Henningsen, E. (2001): Die deutschen Genossenschaften. Frankfurt am Main

Statistisches Bundesamt (1998): Fachserie 13, R 6.3.1. Bonn

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

Vilmar, F.; Runge, B. (1988): Handbuch Selbsthilfe. Frankfurt/M.

V&M Service GmbH, (2001): Vereinsstatistik 2001. Konstanz

Weber, W.; Schnieder, C.; Kortlüke, N.; Horak, B. (1995): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Schorndorf

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

Wiedemann, E. (1999): ABS-Gesellschaften. Ein Sachstandsbericht. In: Wiedemann, E.; Brinkmann, Ch.; Spitznagel, E.; Walwei, U.: Die arbeitsmarktpolitische Herausforderung in Ostdeutschland, (Beitr AB 223). Nürnberg

Williams, S. (1995): The Environmental Implications of LETSystems. Adelaide

Wünstel, M. (1991): WIR Wirtschaftsring-Genossenschaft. In: Angebot und Nachfrage, Heft 6/1991

Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (Hrsg.) (2000): Verbandsbericht über die Tätigkeit des ZdK in den Jahren 1998 und 1999. Hamburg

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

Zukunft im Zentrum gGmbH; Interdisziplinäres Forschungsprojekt Lokale Ökonomie, Technische Universität Berlin (Hrsg.) (1993): Global denken – Lokal Handeln. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Kongress-Report. Berlin

Websites:

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (2000): www.bagarbeit.de

