

Prof. Dr. Katrin Schneiders

# **INNOVATIONEN IM SOZIALEN DIENSTLEISTUNGSSEKTOR: ZUR BEDEUTUNG VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP UND WOHLFAHRTSVERBÄNDEN IN DEUTSCHLAND UND EUROPA**

Vortrag im Rahmen des Europaforums der Caritas in NRW am  
6. November 2014 in Brüssel

***„Everyone can change the  
world!“*** (Bornstein 2007)

oder

***„nur noch kurz die Welt retten...“***  
(Tim Bendzko 2011)

# Beispiele für „ausgezeichnete“ „Social Entrepreneurs“



„Spread the Word“



CHANCENWERK



  
wellcome für das Abenteuer Familie

  
iqconsult  
entwicklung gestalten



# Spread the word

2009 Bundessieger bundesweiten Studenten-Wettbewerb  
„impACT<sup>3</sup>“



„Spread the Word“

- **Ziel:**

Höhere Renditen für Produkte, die in JVs hergestellt werden und „durch begleitende kommunikative Maßnahmen auf die gesellschaftlichen Hintergründe von Kriminalität aufmerksam zu machen“ (Selbstdarstellung)

- **Inhalt/Handlungsfeld:**

Entwicklung von Marketingkonzepten für in JVs hergestellte Produkte (bspw. Taschen aus LKW Planen)

# Spread the word

- **Organisationsstruktur:**

Gegründet von drei Studierenden der Zeppelin University

- **Finanzierung**

Startkapital durch Award, Arbeitszeit der Gründer; später geplant: Beteiligung an Vermarktungserlösen; 5% der Gewinne sollen an Resozialisierungsprojekte gespendet werden

# Chancenwerk e.V.

2006 Bundessieger beim Startsocial-Wettbewerb.  
Schirmherrin BK Angela Merkel; Ashoka Fellow,  
seit 2012 ist BMFSFJ Schirmherr



- **Zielgruppe:**

Schüler und Schülerinnen im Abschlussjahr einer weiterführenden Schule mit schulischen Problemen sowie Unterstufenschüler/-innen

- **Inhalt/Handlungsfeld:**

Vermittlung von Studierenden als Nachhilfelehrer; die geförderten Schüler unterstützen Unterstufenschüler bei Hausaufgaben

# Chancenwerk e.V.

- **Organisationsstruktur:**

Gegründet von Student mit Migrationshintergrund; Professionalisierung in Form von Überführung des Ehrenamtes in hauptamtliche Beschäftigung; Skalierung angestrebt und erfolgt (33 Schulen in 16 Städten), sieben festangestellte Mitarbeiter/-innen, Studierende etc.

- **Finanzierung**

Spenden, Stiftungsgelder, Gebühren von Kindern aus Unterstufe (10€/Monat), [clicks4charity.de](https://clicks4charity.de); Studenten erhalten Honorare bzw. können sich Unterrichtstätigkeit mit ECTS anrechnen lassen

# Wellcome gGmbH

Schirmherrin BK Angela Merkel; weitere prominente Politiker/innen in den Bundesländern; 2011: „Verantwortliche der Robert-Bosch-Stiftung“; 2008: Schwab Fellow,...



- **Zielgruppe:**

Eltern nach der Geburt von Kindern

- **Inhalt/Handlungsfeld:**

Entlastung von jungen Familien durch Vermittlung von ehrenamtlichen Helfern, die bei der Alltagsbewältigung unterstützen (Nachbarschaftshilfe)

# Wellcome gGmbH

## ■ Organisationsstruktur

Gegründet von Mutter, die als Zugezogene in Hamburg über keine sozialen Netzwerke verfügte; Zentrale in Hamburg, Professionalisierung (gGmbH); 215 Teams, 3.095 Ehrenamtliche, 4.631 betreute Familien, Franchise Konzept, in der Zentrale 17 Mitarbeiter/-innen

## ■ Finanzierung

Stiftungen, Spenden, Franchisegebühren; Mittel der Bundesländer, Mittel des BMFSJ

# iq consult GmbH

2013: Sustainable Entrepreneurship Award; 2010: Social Entrepreneur of the Year; 2007 Ashoka Fellow etc.



- **Zielgruppen:**

ALGII Empfänger/-innen, benachteiligte Jugendliche, Gründungsinteressierte, Menschen mit Behinderung,

- **Inhalt/Handlungsfeld:**

Bildungsträger und Beratungsunternehmen; vor allem Gründungsberatung für „neue Sozialunternehmen“

## ■ Organisationsstruktur

1994 von Norbert Kunz gegründet; Zentrale in Berlin; Professionalisierung (Ausgründung mehrerer Gesellschaften u.a. auch gGmbH); 35 festangestellte Mitarbeiter/-innen

## ■ Finanzierung

Öffentliche Mittel (Europäische Förderprogramme wie EQUAL; Landesmittel, BMFSFJ etc.), Stiftungen, Unternehmen, Ehrenamtliches Engagement (Business Angels für Gründer/-innen)

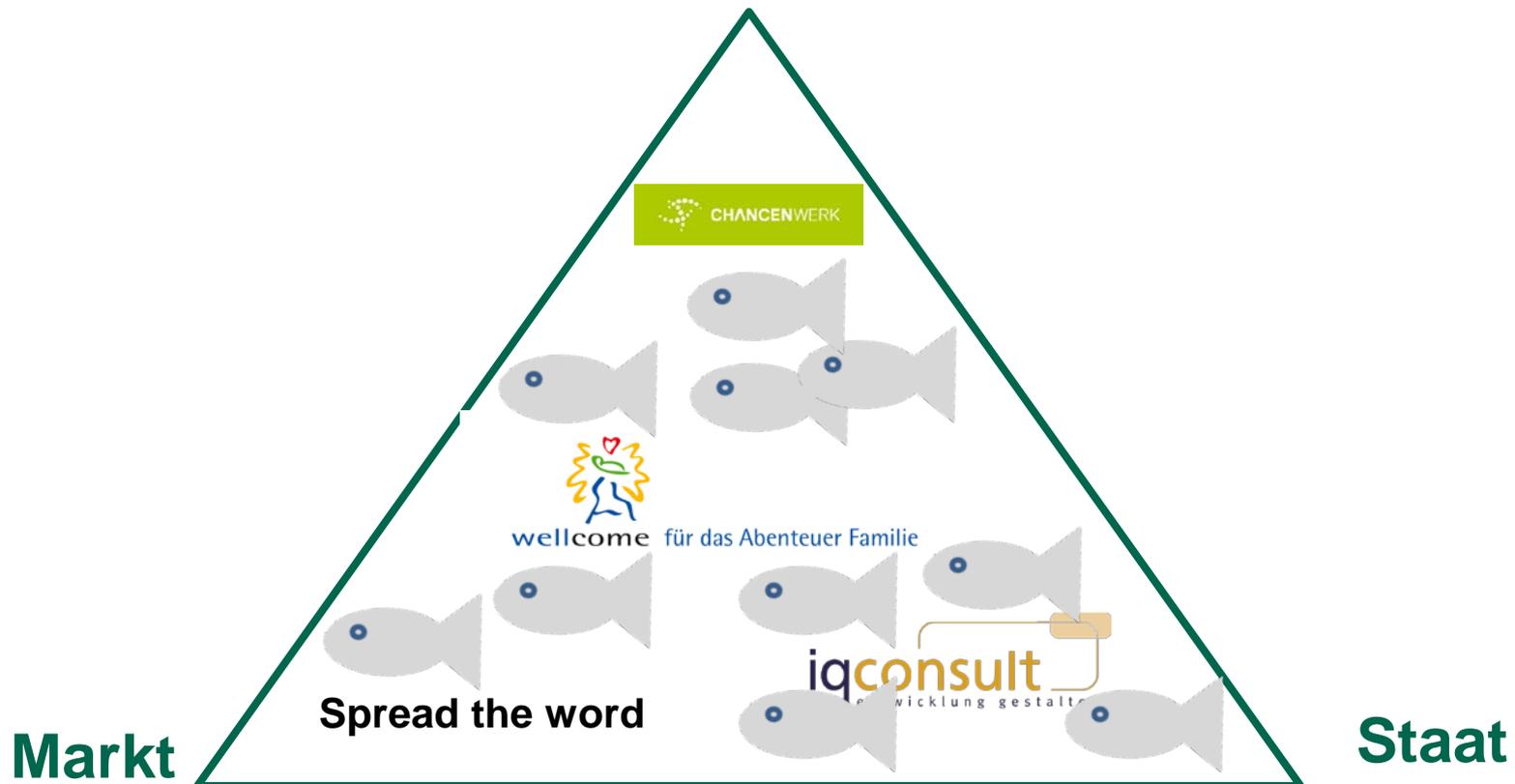
# Kennzeichen der „Social Entrepreneurs“

- Charismatische Gründerpersönlichkeit
- Ashoka Fellows (oder Preisträger/-innen anderer öffentlichkeitswirksamer Awards)
- Einbindung prominenter Unterstützer
- Integration zivilgesellschaftlichen Engagements
- Zusätzlich zu öffentlichen Mitteln aktives Fundraising
- Tätigkeit in Nischen, die von etablierten Akteuren nicht besetzt werden

- Definitionsversuch: Neue und etablierte Akteure
- Formen und Verbreitungsgrad unternehmerischer Aktivitäten im sozialen Dienstleistungssektor
- SE – Anspruch und Wirklichkeit
- „Sozialunternehmen“ in der Initiative der EU Kommission
- Konsequenzen für etablierte Akteure
- Fazit und Ausblick

# Social Entrepreneurship als eine Form hybrider Organisationen

## Gemeinschaft/Solidarität



## Definitionsvorschlag

- "Als „**social**“ können solche „Entrepreneurships“ bezeichnet werden, die in mehrfacher Weise gesellschaftliche **Relevanz** aufweisen: hinsichtlich ihres **Aufgabenspektrums** und ihrer **Ausstrahlungskraft** in die Gesellschaft sowie **ihrer internen Hierarchien und Entscheidungsfindungsstrukturen**. Der Tätigkeitsbereich sollte insofern **Dienstleistungen** umfassen, die sich an Menschen in besonderen Problemlagen bzw. mit besonderen Hilfebedarfen richten und dazu dienen, diese **Problemlagen zu reduzieren und Hilfebedarfe zu befriedigen**."
- "Der Begriff des „**Unternehmerischen**“ („Entrepreneurship“) kann im organisationssoziologischen Sinne als **innovationsorientiertes, strategisches** und **seine Risiken selbst verantwortendes Handeln** von Organisationen verstanden werden."

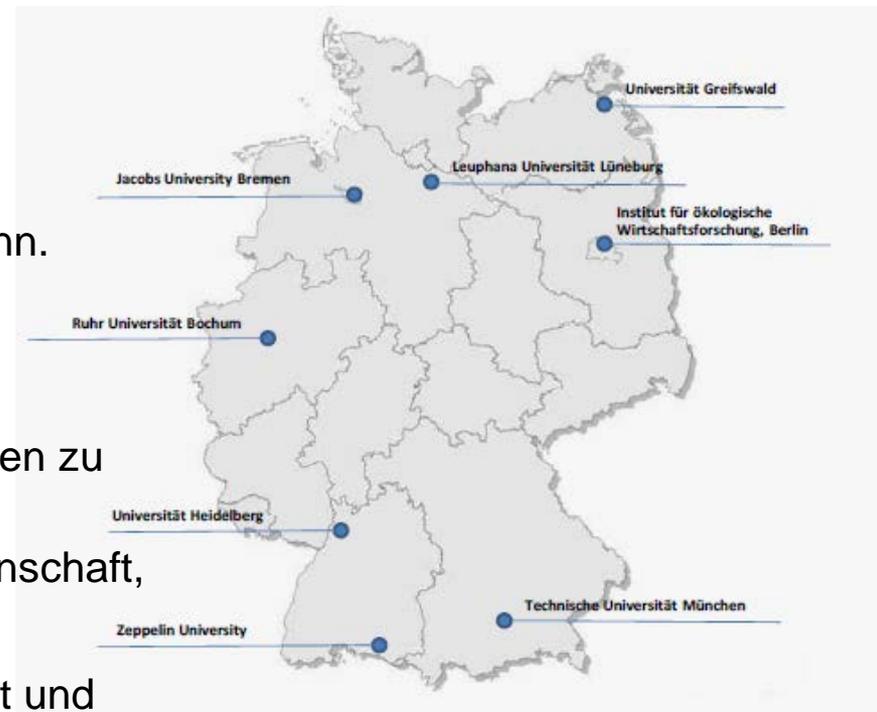
(Heinze/Schneiders/Grohs 2011: 91)

# Social Entrepreneurship: Wissenschaftliche Perspektiven

## Ziele des Forscherverbundes:

- Erforschung der Anwendbarkeit, Nutzen, Grenzen und Wirkungen des Konzepts Social Entrepreneurship
- Analyse, ob und inwieweit dieses Konzept in Deutschland als Modell für innovatives sozialunternehmerisches Handeln dienen kann.
- Gegenstand der Projekte waren
  - theoretische Analysen
  - Erhebung und Auswertung empirischer Daten zu innovativem sozialen Handeln
  - Formulierung von Empfehlungen für Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft
- Schwerpunktbereiche: Bildung, Klima/Umwelt und Migration/Integration.

 Mercator  
Forscherverbund  
Innovatives Soziales Handeln  
Social Entrepreneurship



# Empirische Untersuchung der RUB - Datenbasis

## ■ **Quantitative Studie**

Online-Befragungen in den Handlungsfeldern

- Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund
- Kultursensible Altenhilfe und Altenpflege

zur Identifizierung innovativer Projekte und Einrichtungen.

## ■ **Qualitative Studie**

Durchführung von je zwei Fallstudien für jedes Handlungsfeld zur Validierung und Vertiefung der quantitativen Ergebnisse.

Auswahl der Fallstudien erfolgte auf der Basis der quantitativen Befragungen.

# Empirische Untersuchung der RUB - Datenbasis

- **Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund**
  - Angeschrieben wurden alle 15.238 Grund- und Förderschulen im Bundesgebiet
  - Rücklauf: 1.605 Fragebögen (11%)
- **Kultursensible Altenhilfe**
  - Vorgehen zur Datengewinnung: Nutzung einer Projektdatenbank (n=1.100); Schneeballprinzip u.a. Aufrufe in Fachzeitschriften und auf Internetplattformen.
  - Rücklauf: 155 Einrichtungen/Projekte.

# Intrapreneurship überwiegt

## Initiierung von Projekten

	Intrapreneur	Unklar	Entrepreneur	n
<i>Kids</i>	449	134	46	629
	71,4%	21,3%	7,3%	100%
<i>Care</i>	31	7	11	49
	63,3%	14,3%	22,4%	100%

- Erhebliche Zahl von Projekten durch Social Entrepreneurs **und** Social Intrapreneurs initiiert
- Mehr Entrepreneurship in der kultursensiblen Altenhilfe

# Innovativität der Projekte

	Intrapreneur	Entrepreneur
<b><i>Kids</i></b> <b>n=147</b>	<b>61% (90)</b>	<b>39% (57)</b>
<b><i>Care</i></b> <b>n=27</b>	<b>48% (13)</b>	<b>52% (14)</b>

- Sowohl Intrapreneure als auch Entrepreneurine entwickeln innovative Projekte
- Unterschiede zwischen Handlungsfeldern:
- Im emergenten Feld der Kultursensiblen Altenhilfe mehr Projekte durch Entrepreneurine;
- Im etablierten Feld der KJH überwiegen Projekte der etablierten Träger

## Social Entrepreneurship: Anspruch und ....

- **Produkte:** besser bzw. innovativer
- **Prozesse:** Erstellung effizienter; Betonung der Nutzung zivilgesellschaftlichen Engagements
- **Finanzierung:** Risiko selbst verantwortend; Verzicht auf öffentliche Mittel; Nutzung alternativer Finanzierungsquellen, insbesondere Stiftungen/Spenden
- **Strategische Orientierung:** Wachstum
- **Ziel:** Lösung sozialer Probleme

# Social Entrepreneurship: ...Wirklichkeit

- **Produkte:** Konzentration auf „attraktive“ Handlungsfelder, die sich gut „vermarkten“ lassen
- **Prozesse:** Effizienz oft aufgrund fehlender systematischer Evaluationen nicht messbar; Nutzung zivilgesellschaftlichen Engagements
- **Finanzierung:** von Handlungsfeld abhängig; wenn stiftungs- bzw. spendenfinanziert: im zeitlichen Ablauf zunehmend Einwerbung öffentlicher Mittel
- **Strategische Orientierung:** Wachstum und Ausdifferenzierung, meist regional fokussiert
- **Ziel:** Beitrag zur Lösung sozialer Probleme angesichts des beschränkten quantitativen und qualitativen Ausmaßes eher begrenzt

# „Etablierungsprobleme“ von Social Entrepreneurship in Deutschland

- Ausgebaute Sozialstaatlichkeit (im Gegensatz zu liberalen bzw. defizitären Wohlfahrtsstaaten)
- Subsidiaritätstradition sorgt für „Modernitätsvorsprung“ im internationalen Vergleich, impliziert aber auch teils „verkrustete“ Strukturen
- Fehlende Philanthropiekultur („philanthrocapitalism“) als notwendiges Komplement von SE
- Ausbaufähige Gründungskultur
- Aber auch SE- induzierte Ursachen:
  - Fehlende Vernetzung mit Akteuren vor Ort
  - Naivität gegenüber Politik- und Verwaltungsakteuren

## Vorläufiges Fazit

- SEs bedienen in Deutschland bislang v.a. Nischen der Sozial- bzw. Arbeitsmarktpolitik
  - Zur Nachhaltigkeit aufgrund des noch sehr jungen Phänomens keine gesicherten Erkenntnisse
  - Erste Bürokratisierungsprozesse erkennbar
  - Gründung innovativer Projekte oft auch aus etablierten Organisationen heraus (Social Intrapreneurship)
  - Abgrenzung zu rein privat-gewerblichen Unternehmen schwierig
- ➔ **SEs werden die Welt nicht retten – jedenfalls nicht den deutschen Wohlfahrtsstaat**

**Also einfach ignorieren?**

# Grundlagen und Auswirkungen europäischer Initiativen im Bereich der Sozialpolitik

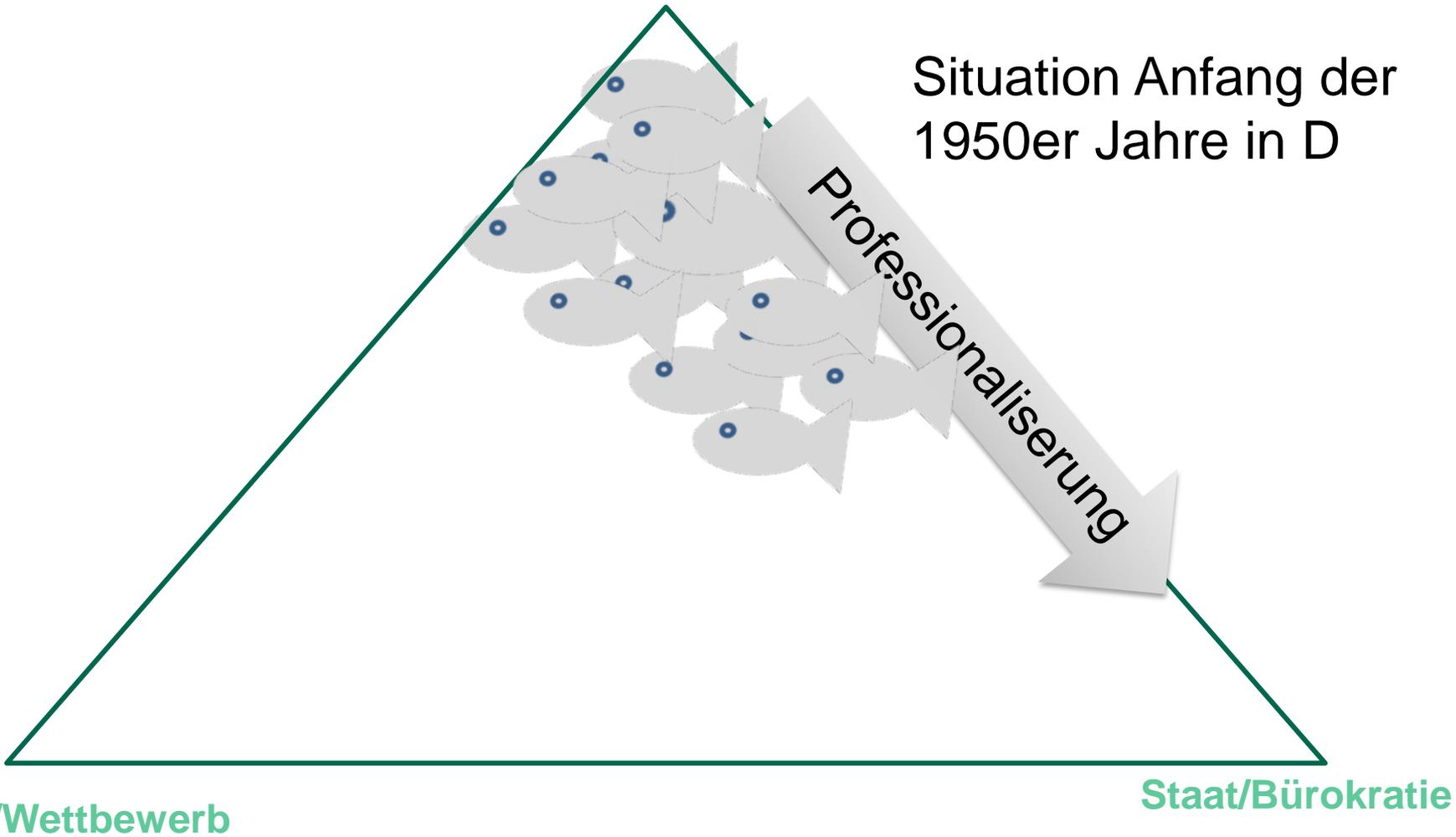
- Paradigma der Freien Märkte als Grundlage des europäischen Sozial- und Wirtschaftsmodells
  - In anderen Mitgliedsstaaten andere Modelle des sozialen Dienstleistungssektors:
    - Skandinavien: überwiegend durch öffentliche Hand organisiert, aber auch hier Privatisierungsbestrebungen
    - Großbritannien: defizitäres öffentliches System
    - Südeuropa, v.a. Italien: Genossenschaften
- ➔ **Initiative der Kommission versteht unter „Sozialunternehmen“ Organisationen, die verschiedene Handlungsstile in optimaler Weise miteinander verknüpfen**

# Sozialunternehmen: Von Kois und Karpfen

Gemeinschaft/Solidarität

Situation Anfang der  
1950er Jahre in D

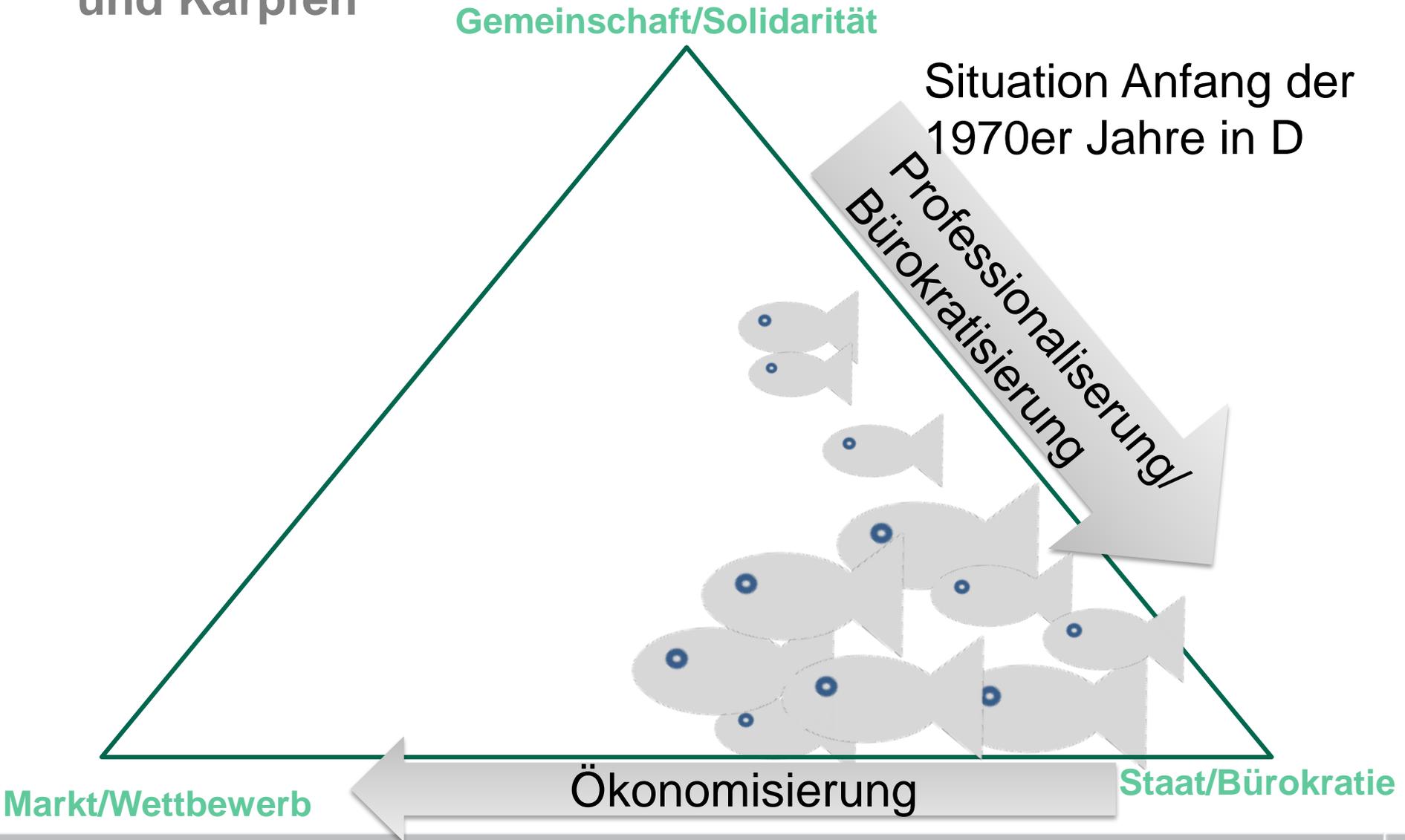
Professionalisierung



Markt/Wettbewerb

Staat/Bürokratie

# Sozialunternehmen: Von Kois und Karpfen



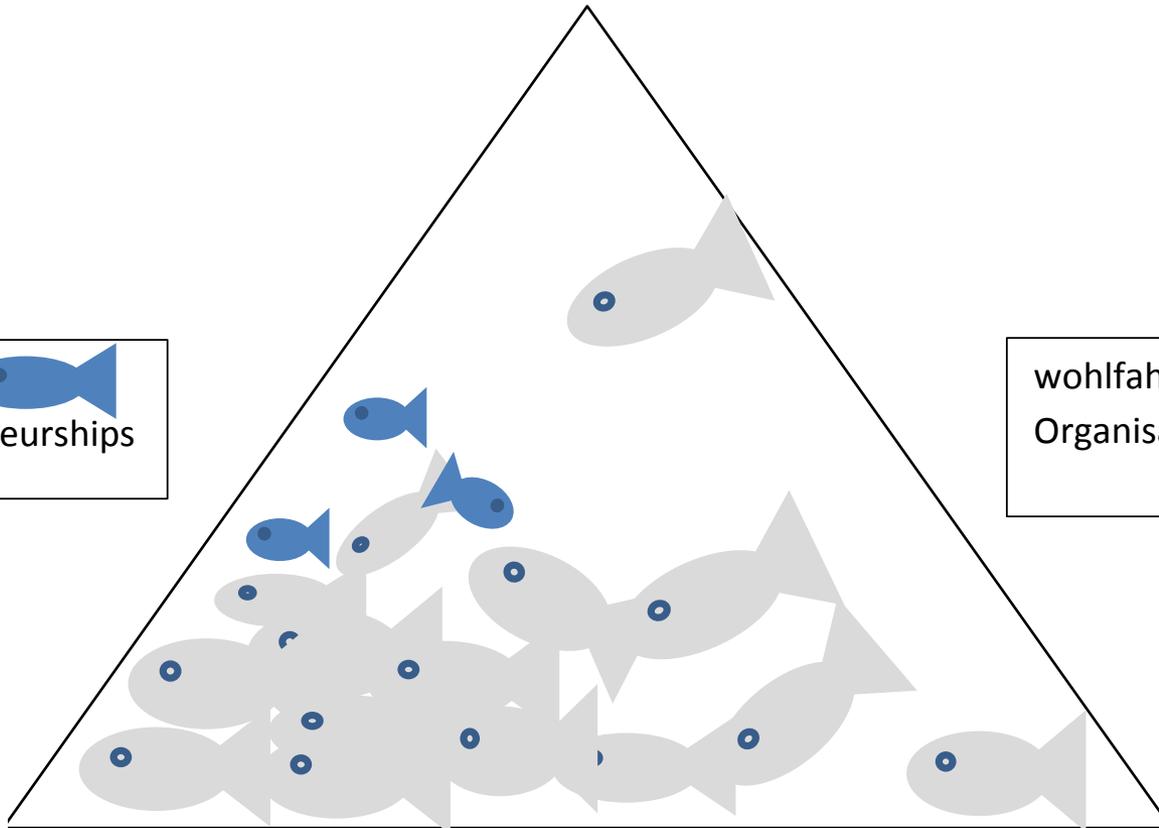
# Sozialunternehmen: Von Kois und Karpfen

**Gemeinschaft**

**Aktuelle Situation**

Social Entrepreneurships 

wohlfahrtsverbandliche Organisationen 



**Markt**

**Staat**

# Konsequenzen für (Wohlfahrts-)verbände

- Verdeutlichung der Besonderheiten des deutschen Modells der Sozialunternehmen auf (europa-)politischer Ebene
- Propagierung eines besonderen Organisationsmodells für die Erbringung (öffentlich finanzierter) sozialer Dienstleistungen
- Innerorganisatorisch: Wiederherstellung der Balance zwischen den verschiedenen Handlungsstilen durch Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder

# Erwartungen an „Sozialunternehmen“ bzw. deren Leitungen/Management

## Sozialanwaltschaft

- Möglichst umfangreiche Leistungen; die ggf. beim Kostenträger durchgesetzt werden müssen
- Für „Selbstzahler“: möglichst niedrige Preise
- Verbraucherschutz/ Qualitätssicherung

## Arbeitgeber

- Gute Arbeitsbedingungen
- Angemessenes Lohnniveau
- Beschäftigungssicherung
- Beschäftigungsexpansion



## Wertorientierung

## Verfolgung der Satzungsziele

- Verfolgung ethischer Prinzipien
- Betriebswirtschaftlich solide Führung

## Versorgung und Innovation

- Moderate Preise (um Gemeinschaft zu entlasten)
- Innovationsfunktion
- Stärkung der Zivilgesellschaft
- Sozialanwaltschaft

# Konsequenzen für traditionelle bzw. etablierte Sozialunternehmen

- **„Don't Panic!“**
  - Innovative Marketingideen übernehmen
  - Deutlicher die eigenen Leistungen darstellen (Benchmarking, Evaluationen)
  - Alternative Finanzierungsmodelle nutzen
  - Stärkere Identifikationsmöglichkeiten mit Zielgruppen/Dienstleistungen schaffen (um zivilgesellschaftliches Engagement zu akquirieren)
  - Hierarchische Führungsmodelle und marktliches Personalmanagement überdenken
- ➔ Neue Selbstvergewisserung (innerorganisatorisch) bzw. Legitimität (nach außen) über stärkere Konturierung der Wertorientierung herstellen**

## Ausblick: einige grundsätzliche Fragen an Politik und Verbände

- Wie können die Dilemmata der deutschen Wohlfahrtsverbände, insbesondere der Bildungsträger und Beschäftigungsgesellschaften, aber auch in den Sektoren Behindertenhilfe und Altenpflege, gelöst werden?
- Wie unternehmerisch dürfen arbeitsmarktpolitische Programme sein?
- **Aktuelle Entwicklungen (Skandale um European Homecare und Unternehmen der Fam. Haderthauer) können zur Profilbildung genutzt werden!**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: [schneiders@hs-koblenz.de](mailto:schneiders@hs-koblenz.de)

Zum Nachlesen:

Grohs, Stephan/Schneiders, Katrin/Heinze, Rolf G. (2014):  
Mission Wohlfahrtsmarkt. Institutionelle Rahmenbedingun-  
gen, Strukturen und Verbreitung von Social Entrepreneur-  
ship in Deutschland, Baden: Baden: Nomos Verlag.

