



Institut für sozialwissenschaftliche Beratung

Thomas Stahl

Internationales Monitoring zum Programmteil „Lernen im sozialen Umfeld“ (LisU)

LisU und Förderung von sozialen Unternehmen

Statusbericht 15: 31.12.2005

Schlagworte: Dritter Sektor; soziale Unternehmen; Netzwerke sozialer Unternehmen; Erlernen von „social entrepreneurship“

Das Internationale Monitoring ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) ist die Durchführung des komplexen Programmmanagements übertragen worden.

Gliederung:

0	Einleitung	3
1	Soziale Unternehmen und dritter Sektor	3
2	Der neue Typus des Sozialunternehmers (Social Entrepreneurship)	4
2.1	Der Sozialunternehmer und sein Unternehmergeist (Social Entrepreneurship)	5
2.2	Lässt sich „Social Entrepreneurship“ erlernen?	6
2.3	„Social Entrepreneurship“ Kompetenzentwicklung und Unterstützung	8
3	Sozialunternehmer und Lernen im sozialen Umfeld	10
4	Synthese	12
	Literatur:	14

LisU und Förderung von sozialen Unternehmen

0 Einleitung

Im letzten Statusbericht (Statusbericht 14) zu „LisU und die Förderung von Unternehmergeist“ wurde der Versuch unternommen, die internationale Debatte sowie die entsprechenden staatlichen Fördermechanismen zu Unternehmergeist und zu dessen Förderung via Bildung und Veränderung von regionalen Kulturen zu skizzieren. Dabei wurde eine besondere Art von Unternehmertum im dritten Sektor, der Typus des „Social Entrepreneurs“ ausgespart, weil sowohl die Projektlandschaft von LisU als auch die aktuelle und zunehmende Bedeutung dieser Unternehmen im sozialen Bereich eine gesonderte Betrachtung der internationalen Diskussion hierzu nahe legen. Hinzu kommt, dass „Unternehmergeist“ im ersten Sektor (kommerzielle, profitorientierte Unternehmen) nur zum Teil mit den erforderlichen Qualitäten von sozialen Unternehmen kompatibel ist. Die Genesis von „sozialem Unternehmergeist“ in einer Welt der raschen Veränderungen unserer Vorstellungen von Sozialstaatlichkeit wird zunehmend bedeutsam für soziale Veränderungen insgesamt, aber auch als Wirtschaftsfaktor oder als Beschäftigungsquelle im expandierenden dritten Sektor. Für LisU von besonderem Interesse sind dabei die internationalen Überlegungen zur spezifischen Qualität der erforderlichen Kompetenzen erfolgreicher Unternehmensgründungen im dritten Sektor wie die Lernwege, Lernmaterialien und Lernorte, die zur Herstellung dieser Kompetenzen diskutiert werden.

1 Soziale Unternehmen und dritter Sektor

Der „soziale Sektor“ ist weltweit in Bewegung geraten. Die Anzahl an „non-profit Unternehmen“, die den dritten Sektor wesentlich ausmachen, wächst seit ca. 20 Jahren exponentiell. Die konservativen Schätzungen des Jahrbuchs für internationale Organisationen sehen im Jahr 2002 26000 international operierende NROs gegenüber nur 6000 im Jahre 1990. Allein 1 Million (nationaler) NROs gibt es in Indien und 2 Millionen in den USA (wovon 70% in den letzten 30 Jahren installiert wurden) (vgl. Alter, S.K., 2002; Harding, R. & Cowling, M., 2004; Drayton, B., 2000).

Die Transformationsgesellschaften Osteuropas sehen seit 1989 eine ähnliche Entwicklung (Davis, S.; 2002, S. 17).

Die angesprochenen Organisationen des sozialen Sektors (dritten Sektors) betätigen sich dabei vorwiegend in den Feldern Umweltschutz, ökonomische Entwicklung, Menschenrechte, Gesundheit, Freizeitgestaltung und in anderen klassischen Feldern der Sozialfürsorge.

Paul Dijkstra definiert:

„Die ‚soziale Ökonomie‘ bezeichnet dieselbe Gruppe von Organisationen, die auch als ‚dritter Sektor‘ bezeichnet werden. Dies sind Organisationen, die weder private profitorientierte Organisationen sind noch dem öffentlichen Dienst angehören. Der dritte Sektor besteht aus Genossenschaften, Wohltätigkeitsorganisationen, Kirchen, Vereinen, Gemeindeeinrichtungen, Kooperativen, Selbsthilfegruppen, Gewerkschaften, Gesellschaften, etc.“ (Dijkstra, P.; Knottnerus, S., 2004, S. 11. Übersetzung Thomas Stahl. Dies gilt für alle weiteren Zitate).

Der konstatierte Boom des dritten Sektors weltweit geht einher mit einer ebenfalls weltweit sichtbaren Reduktion der staatlichen Sozialbudgets. So sinkt z.B. die staatliche Förderung für entsprechende Organisationen des dritten Sektors in den USA in den 1980ern um 23% und diese Reduktion geht bis heute weiter (McLeod, H., 1997, S. 100-104). Auch in Europa finden wir entsprechende Tendenzen. Inmitten dieser Umbrüche klassischer Sozialpolitik gewinnt ein neuer Unternehmenstyp an Bedeutung, das „Sozialunternehmen“ (Social Enterprise) und ein entsprechender Typus von Unternehmer, der Sozialunternehmer (Social Entrepreneur) betritt die Bildfläche. Der Typus des Sozialunternehmers entsteht nicht im Vakuum, er resultiert aus einem komplexen Kontext politischer, ökonomischer und sozialer Wandlungsprozesse, die global, national und lokal wirksam werden.

Hierfür sind vor allem die staatlichen Überzeugungen verantwortlich, dass neoliberale Rezepte marktförmiger Verteilung von Ressourcen adäquatere Mechanismen zur Sozialpolitik sind als klassische Sozialstaatsmaßnahmen. Hierüber soll versucht werden, den jeweils eigenen Wirtschaftsstandort im globalen Standortwettbewerb effektiv für internationale Investoren zu gestalten.

Als Resultat sinkender Sozialbudgets bei steigender Nachfrage nach Sozialleistungen und der Explosion von „non-profit Unternehmen“ im dritten Sektor erwächst eine drückende Konkurrenz unter den „non-profits“ (Cannon, C., 2000), die für manche Unternehmen Existenz bedrohend wird.

Zwei Konsequenzen für die (Re-)Organisation von Sozialunternehmen folgen: (1.) Die Herstellung innerorganisatorischer Effizienz und deren Demonstration gegenüber den Förderern und (2.) die Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit als Angebot an einen Markt (Reis, T., 1999). Kurz: NROs im dritten Sektor werden zu Unternehmen, die in Kategorien klassischer Unternehmen denken. Soziale Probleme werden als Marktchance begriffen, Kostenreduktion und Effizienz in der Problemlösung als Konkurrenzmittel und öffentliche Förderung als Investition.

Neue Formen der intersektoralen Kooperation werden notwendig (öffentlicher, kommerzieller, dritter Sektor) (Henton, et.al., 1997) und ein neuer Typus von Innovatoren im dritten Sektor macht diese Kooperation möglich. Eine neue Generation von „Sozialunternehmen“ geht aus diesem Kontext hervor, die voller Überzeugung marktorientierte Ansätze nutzt, um soziale Probleme zu lösen (Reis, T., 1999).

Catford (1998) fasst diese Tendenzen zusammen:

„Traditionelle Sozialstaatsansätze sind weltweit auf dem Rückzug und neue Formen zum Aufbau gesunder und nachhaltiger Gemeinschaften sind erforderlich. Unsere sozialen, ökonomischen und politischen Systeme sind herausgefordert neue, kreative und effektive Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Wandel fördern und belohnen. Es spricht einiges dafür, dass die gegenwärtigen Beispiele sozialen Unternehmergeists aufregende neue Formen der Nutzung des Potenzials von Individuen und Gemeinschaften zum Aufbruch ins 21ste Jahrhundert bieten.“ (Catford, J., 1998, S. 97)

2 Der neue Typus des Sozialunternehmers (Social Entrepreneurship)

Die Reorganisation der Organisationen im dritten Sektor als „Sozialunternehmen“ definiert diese neue Unternehmensform:

„Sozialunternehmen ist ein Oberbegriff für ein „non-profit“ Geschäftsunternehmen oder eine Wert schöpfende Tätigkeit zur Erzielung sozialer Wirkungen, die auf Basis finanzieller Ziele operiert.... Das gemeinsame Kennzeichen von Sozialunternehmen ist ihre Verpflichtung auf einen doppelten Grundsatz – ihre soziale Mission und ihre finanziellen Ziele.“ (Alter, S.K., 2002, S. 5)

Paul Dijkstra sieht für die europäische Entwicklung entsprechend der verschiedenen Traditionen von Sozialstaatlichkeit gegenwärtig noch Unterschiede im Verständnis von Sozialunternehmen. Seine allgemeine Definition entspricht aber der weltweiten Konvention:

„Sozialunternehmen unterscheiden sich vom Rest der Sozialökonomie dadurch, dass sie Organisationen sind, die kommerzielle Aktivitäten nutzen, um ihre Ziele und ihre finanzielle Selbstständigkeit zu erreichen. Es handelt sich um Unternehmen, die unternehmerische Qualitäten des privaten Sektors mit einer starken sozialen Mission verbinden, was für die Sozialökonomie insgesamt charakteristisch ist.“ (Dijkstra, P.; Knottnerus, S., 2004, S. 11)

Dieser neue Typ von Sozialunternehmen wird gegenwärtig zu einem Hoffnungsträger staatlichen Umgestaltungswillens im Bereich der Sozialpolitik. Eine empirische Untersuchung der London Business School und Barkleys hebt neben den Hoffnungen innovativer Veränderungen durch diese

neue Form von Sozialunternehmen vor allem deren klassisch ökonomische Konsequenzen hervor. Die Zahlen der Neugründungen, der Umsätze, Beschäftigung und vor allem der nicht-öffentlich generierten Einnahmen lassen die Autoren des „Social Entrepreneurship Monitor“ in Großbritannien von einem neuen Feld ökonomischen Wachstums sprechen.

„Unsere Daten belegen, dass die Tätigkeit von Sozialunternehmen hohes Potenzial für ökonomische und soziale Belange hat. Sie zeigen auch, dass diese Tätigkeiten neuerdings zunehmend geschäftsorientiert verlaufen und hohes Wachstumspotenzial enthalten.“ (Harding, R.; Cowling, M., 2004, S. 31)

Die hoch gesteckten Erwartungen, die mit Sozialunternehmen verbunden werden, finden ihre Entsprechung in den Charakterisierungen des Unternehmertypus, der diese neuen Unternehmensformen zum Erfolg führen soll.

2.1 Der Sozialunternehmer und sein Unternehmergeist (Social Entrepreneurship)

Definitionen zum neuen Typus des Sozialunternehmens variieren. Peter Drucker hält für wesentlich, dass Sozialunternehmer „..... die Leistungsfähigkeit von Gesellschaft verändern.“ (Gendron, G., 1996, S. 37) Henton et.al. (1997, S. 1) sprechen von „Bürger-Unternehmern“ als „..... eine neue Generation von Führern, die neue und machtvolle Verbindungen zwischen Geschäftsleben, Regierungshandeln, Bildung und Gemeindefarbeit herstellen.“ Schuyler (1998, S. 1) beschreibt Sozialunternehmer als „..... Individuen mit einer Vision von sozialem Wandel, die die finanziellen Mittel zur Realisierung dieser Ideen haben die sowohl die Kompetenzen erfolgreicher Geschäftsleute als auch den starken Wunsch nach sozialem Wandel besitzen.“ Boschee (1998, S. 1) stellt Sozialunternehmer vor als „..... non-profit Unternehmer, die den Marktkräften wachsende Aufmerksamkeit schenken, ohne den Blick auf ihre wesentliche Mission zu verlieren.“ Thompson et.al. (2000, S. 328) beschreiben Sozialunternehmer als „..... Menschen, die eine Gelegenheit erkennen, eine Nachfrage zu befriedigen, die der Sozialstaat nicht befriedigt oder nicht befriedigen kann, und die die benötigten Ressourcen organisieren (gewöhnlich Menschen, oft Freiwillige, Geld und Infrastruktur) und diese nutzen, um Veränderungen zu schaffen.“

Aus der Vielzahl dieser und anderer Definitionsversuche zur Qualität von „Social Entrepreneurship“ ergeben sich die folgenden Merkmale:

1. Sozialunternehmer sind einem sozialen Zweck, einer ‚Mission‘, einer Vision zur Verbesserung sozialer Missstände verpflichtet. Allerdings unterscheiden sie sich von den vielen bezahlten und freiwilligen Mitarbeitern in sozialen Initiativen dadurch, dass sie ihre Zielsetzungen in Form einer neuen Unternehmung verfolgen. D. h. sie sind
2. klassische Unternehmer, die ihre sozialen Ziele über unternehmerische Aktivitäten auf dem Markt verfolgen. Allerdings reinvestieren sie ihre Gewinne prinzipiell für die o.a. sozialen Ziele und werden nicht durch Gewinnmaximierung für Eigentümer oder Shareholder angetrieben. Aus dieser Kombination von aktiver Problemlösung im sozialen Bereich durch unternehmerisches Handeln ergibt sich schließlich ihre Qualität als
3. Innovatoren, die nicht zuletzt ihre eigene Rolle als Sozialunternehmer neu erfinden und durchsetzen als „Change Agents“ (DeLeeuw, 1999) nicht nur der klassischen Sozialsysteme, sondern in ihrer Hybridfunktion, die drei gesellschaftliche Sektoren hinterfragen und neue Schnittstellen zwischen Sozialstaat, kommerzieller Welt und dem dritten Sektor schaffen.

Entsprechend ist dieser neue Typ von Sozialunternehmer von Interesse für gänzlich unterschiedliche soziale Sichtweisen. Er ist von Interesse für die klassischen Wohlfahrtsorganisationen, die sich von ihm Erfolge in ihrer verschärften Konkurrenz untereinander versprechen. Er ist von Interesse für die Protagonisten neoklassischer Wirtschaftstheorie, die in ihm die Realisierung ihres Theorems von der Problem lösenden Kraft des Marktes sehen. Er ist von Interesse für staatliche Politik, die Budgetentlastungen ebenso erwartet wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Lösung sozialer Probleme. Schließlich ist er auch von Interesse für kritische Betrachter der „Globalisierung“, für die er die Verkörperung von sozialem Wandel und Innovation ist.

Aus diesem öffentlichen Interesse gegenüber dem neuen Typus von Sozialunternehmer speisen sich internationale Debatten zu den benötigten Kompetenzen für diese anspruchsvolle Hybridfunktion ebenso wie zur Frage, wie diese zu erlangen und zu befördern sind.

2.2 Lässt sich „Social Entrepreneurship“ erlernen?

Viele Definitionen von sozialem Unternehmergeist betonen das ‚Soziale‘ stärker als die unternehmerische Komponente dieser Tätigkeit, hingegen hebt die Literatur zu den Sozialunternehmern die unternehmerischen Charakteristika dieser Individuen hervor. Oft werden sie mit Geschäftsleuten verglichen, die eine soziale Mission erfüllen oder als „..... eine Unterart des Genus Unternehmer“ (Dees, J.G., 1998, S. 3) bezeichnet. Auch James (2001, S. 58) spricht diese Einschätzung aus, wenn er feststellt, dass Sozialunternehmer „..... wie andere Unternehmer auch sind bis auf die Tatsache, dass sie es für soziale Verbesserungen tun und nicht für Geld.“ Viele Autoren merken an, dass Sozialunternehmer (ebenso wie normale Geschäftsleute) sich in ihren Optionen nicht von anfänglichen Finanzierungsproblemen begrenzen lassen und dass sie deshalb häufig mehr erreichen als ursprünglich möglich erschien (Dees, J.G., 1998a; Henton et.al., 1997a). Zusätzlich haben Sozialunternehmer mit kommerziellen Unternehmern gemein, dass sie eine Kontrolle ihrer Umfeldfaktoren anstreben, Experimente wagen und überdurchschnittliche Toleranz gegenüber Unsicherheiten an den Tag legen (Prabhu, G.N., 1999).

Als wesentlicher Unterschied in der Persönlichkeit von Sozialunternehmern im Vergleich zu kommerziellen Unternehmern wird deren ‚ideologische‘ Grundhaltung gesehen. Der Wunsch nach sozialer Gerechtigkeit (Catford, J., 1998), nach sozialer Veränderung und einer Besserstellung ihrer Klienten (Prabhu, G.N., 1999) erscheinen als Grundmotive ihres Tuns, der erzielte Profit wird dafür eingesetzt (Dees, J.G., 1998b; Thalhuber, J., 1998).

Weiterhin wird festgehalten, dass Sozialunternehmer nicht nur Individuen mit vielfältigen Fähigkeiten sind, sondern darüber hinaus ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit mitbringen. Sie praktizieren „..... kollaborative Führung, um verschiedene Parteien an einen Tisch zu bringen, gemeinsame Ausgangspunkte zu identifizieren und gemeinsame Aktionen in die Wege zu leiten.“ (Henton et.al., 1997b, S. 153). Diese Fähigkeit, Netzwerke und Partnerschaften zu entwickeln, ist ein Kennzeichen visionärer Sozialunternehmer ebenso wie die Fähigkeit, eine inspirierende Vision derart zu verbreiten, dass Mitarbeiter, Partner und Freiwillige gewonnen und inspiriert werden (Thompson et.al., 2000, S. 133).

Weil erfolgreiches Sozialunternehmertum häufig die Herstellung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen in ganz verschiedenen sozialen Umfeldern erfordert, um die Kooperation dieser Bezugsgruppen sicherzustellen, wird Netzwerkarbeit zur kritischen Kompetenz für Sozialunternehmer (Prabhu, G.N., 1999).

Nimmt man diese Vielzahl an Kompetenzanforderungen zusammen, so erscheint der Sozialunternehmer als ausgesprochen selten anzutreffendes Individuum mit multiplen Talenten, die nicht weniger umfassen als die Fähigkeit „..... zu analysieren, zu kommunizieren, hervorzuheben, zu begeistern, für etwas einzutreten, zu vermitteln, zu ermöglichen und eine große Zahl disparater Organisationen und Individuen zum Handeln zu befähigen.“ (DeLeeuw, 1999, S. 261). Entsprechend fasst Bornstein (1998, S. 36) die Kennzeichnung des Sozialunternehmers zusammen als „..... einen Wegbereiter mit einer überzeugenden Idee, der idealtypisch visionäre und zugleich reale Problemlösungs-Kreativität in sich vereint, eine starke ethische Bindung hat und zur Gänze von seiner Vision sozialer Veränderung beherrscht wird.“

Dees (1998b) fasst die anspruchsvollen Anforderungen an die Kompetenzen von Sozialunternehmern in fünf Punkten zusammen:

- Eine Mission übernehmen, um sozialen (Mehr-)Wert zu schaffen und zu erhalten.
- Neue Möglichkeiten erkennen, diese Mission umzusetzen und mit allen Mitteln nutzen.
- Sich auf Prozesse beständiger Innovation, Anpassung und Lernen verpflichten.
- Wagemutig handeln, ohne sich durch verfügbare Ressourcen begrenzen zu lassen.

- Verantwortung übernehmen gegenüber den Kunden der Unternehmung und für die geschaffenen Resultate. (Dees, J.G., 1998b, S. 4)

Nach der zitierten Literatur sind Sozialunternehmer außergewöhnliche Individuen, deren Kompetenzen - möglicherweise nur gemäß einem Ideal formuliert - in der Realität in dieser Komplexität nicht vorkommen. Entsprechend formuliert Dees (1998, S. 6), dass Individuen dem Modell des Sozialunternehmers nahe kommen, die die o.a. Kriterien näherungsweise erfüllen. Er erkennt aber auch, dass die Literatur sozialen Unternehmergeist „..... als Verhaltensrepertoire beschreibt, welches außergewöhnlich ist. Dieses Repertoire sollte ermutigt und belohnt werden bei denen, die Kompetenzen und Temperament für diese Arbeit haben..... Sollte jedermann anstreben Sozialunternehmer zu werden? Nein. Nicht jeder Vorgesetzte in der Sozialarbeit hat das Zeug, um unternehmerisch tätig zu werden. Das gilt auch für das Geschäftsleben. Nicht jeder Manager ist Unternehmer im Sinne eines Say, Schumpeter, Drucker oder Stevenson.“

Wie lässt sich unter diesen Bedingungen sozialer Unternehmergeist entwickeln und fördern?

Thompson et.al. (2000, S. 332) bringen den Begriff der latenten unternehmerischen Fähigkeiten ins Spiel. Demnach ist es möglich, dass sozialer Unternehmergeist als latente Möglichkeit in Individuen schlummert und mit ihm „..... ein Potenzial unternehmerisch tätig zu werden, aber aus unterschiedlichen Gründen liegt dieses Potenzial brach und muss entdeckt und befreit werden.“

In der Tat erscheint die Debatte um benötigte Kompetenzen der „Social Entrepreneurs“ in der internationalen Literatur eher als die Beschreibung eines „neuen Heldentypus“ (new heros „social entrepreneurs“, Nazira, P., 2005) als die eines Berufs im dritten Sektor.

Es ist deshalb notwendig, die emphatische Debatte um die Figur des Sozialunternehmers in ihre Bestandteile zu zerlegen.

Welche Kompetenzen braucht der neue Sozialunternehmer? In der Literatur tauchen vier Kompetenzkomplexe auf, die beschrieben werden.

1. Unternehmerisches Denken und Handeln

Hier werden vor allem Persönlichkeitseigenschaften benannt, die „Unternehmergeist“ auszeichnen: Risikobereitschaft, Handlungsfähigkeit in unsicheren Situationen, zielgerichtetes Handeln trotz fehlender Ressourcen, Mangel als Chance begreifen, Überzeugungskraft, visionäres Handeln, pragmatische Problemlösungskompetenzen, etc. Dieser Komplex beschreibt eher die notwendige Bereitschaft zum Unternehmertum mit all seinen Konsequenzen als erlernbare Kompetenzen im Sinne der Anwendung von Fachwissen.

2. Die innere Überzeugung von sozialer Veränderungsnotwendigkeit

Hier ist die Rede von ethischer Bindung, von sozialer Gerechtigkeit, von einer Vision sozialer Verbesserung, Klientenverantwortung, Überlegung von sozialer Veränderung, etc. Erneut geht es bei diesen zugeschriebenen Eigenschaften von Sozialunternehmern weniger um Fachkompetenzen als um grundlegende Überzeugungen, um Einstellungen und Motivationen.

3. Spezifische Führungskompetenzen in und außerhalb des Unternehmens

Darunter fallen Kompetenzen zum „Teambuilding“, zur Rekrutierung und Begeisterung von Mitarbeitern zu klassischen Feldern des Personalmanagements und der Personalentwicklung und, spezifisch für Sozialunternehmer die Fähigkeit zur Kommunikation und zum „Brückenbau“ zwischen unterschiedlichen Bezugsgruppen in Netzwerken und Partnerschaften. Der produktive Einbezug von Stakeholdern und Fähigkeiten zur Antizipation und zur Anpassung an Veränderung sind ebenfalls wesentlich. Hier haben wir eine Mischung aus Sozialkompetenzen und Methodenkompetenzen sowie Fachkompetenzen, die erlernbar sind.

4. Klassische Managementkompetenzen und BWL-Kenntnisse, die zur Unternehmensführung benötigt werden

Hierzu gehören alle Kompetenzen, die mit der kaufmännischen Kalkulation von unternehmerischen Aktivitäten zu tun haben. Insbesondere Controlling, Kosten-Nutzen-Rechnung, Investitions-Ertragsrechnungen, etc. sind benötigt, um in der Konkurrenz zu anderen Wohltätigkeitseinrichtungen zu bestehen. Klassische Kurse zur „Business Administration“ (BWL) werden speziell für Sozialunternehmer angeboten (vgl. www.seec.co.uk).

Während sowohl BWL als auch Führungstechniken über klassische Trainingsmaßnahmen erlernbar sind, erscheint dies für Kompetenzen, die zutiefst mit wertebasierter Motivation verbunden sind, nicht so einfach.

2.3 „Social Entrepreneurship“ Kompetenzentwicklung und Unterstützung

Obwohl die Politik in vielen Ländern die Bedeutung von Sozialunternehmen und der entsprechenden Sozialunternehmer für ihre Sozialpolitik erkennt, lässt die Unterstützung entsprechender Initiativen zu wünschen übrig.

Für Großbritannien, wo Tony Blair das Konzept ausdrücklich begrüßt, stellen Zadek und Thake (1997, S. 1) fest:

„..... die Rolle des Sozialunternehmers wird im gegenwärtigen UK weder anerkannt noch belohnt. Die Geschäftswelt hat über lange Zeit die Rolle des Unternehmers im erfolgreichen kommerziellen Unternehmen hervorgehoben (für Sozialunternehmer) gilt das nicht, deren Erkenntnisse, Initiativen und reiche Erfahrungen bleiben viel zu häufig unbekannt und werden nicht gefördert.“

Dabei wäre diese Unterstützung wesentlich für den Umbau des Sozialstaates. Reis (1999, S. 4) fordert die systematische Intervention des Staates, um die philanthropischen Ansätze zu verbessern und zu beschleunigen. Ohne diese Intervention würden viele potenzielle Geldgeber und Sozialunternehmer „..... entmutigt, abgeschreckt und für „philanthropy“ und die Arbeit an sozialen Veränderungen verloren.“

Catford (1998, S. 96) merkt an, dass „..... Sozialunternehmer ... nur dann Erfolg haben, wenn sie durch die richtige Umgebung gefördert werden. Dieser Kontext wird wesentlich durch den Staat gemeinsam mit dem privaten Sektor geschaffen.“ So könnte z.B. eine größere Flexibilität bei der Nutzung öffentlicher Gelder als Antwort auf innovative Gemeindevorhaben ebenso wie Investitionen aus Stiftungen oder aus der Privatwirtschaft genutzt werden, um dort Innovation zu fördern, die dem Staat alleine als zu riskant erscheinen.

Hier wird erkennbar, dass der Aspekt der Finanzierung ebenso wie die bürokratische Erleichterung bei der Unternehmensgründung als wesentliche Unterstützung für Sozialunternehmen gesehen werden. Diese Überlegungen werden allerdings ergänzt durch eine Vielzahl von Anmerkungen in der Literatur zur erforderlichen Kompetenzentwicklung der Individuen, die als Social-Entrepreneurs die Rolle der Innovatoren in den Sozialsystemen übernehmen sollen.

Wie unter 2.2 bereits angedeutet, stellt sich das „Erlernen“ von Kompetenzen für „Social Entrepreneurship“ als recht kompliziert dar, da in diese neue soziale Rolle derart viele Hoffnungen für soziale Erneuerung projiziert werden.

Catford (1998, S. 96) fasst dies zusammen:

„Sozialunternehmer kombinieren den Pragmatismus der Straße mit Fachkenntnissen, visionäre Erkenntnisse mit Pragmatismus, ethische Grundüberzeugung mit taktischem Geschick. Sie sehen Gelegenheiten, wo andere nur leere Gebäude, beschäftigungslose Risikogruppen und wertlose Ressourcen sehen ... Radikales Denken unterscheidet Sozialunternehmer von einfach ‚guten‘ Leuten. Sie nutzen Märkte zum Vorteil für Menschen und nicht umgekehrt, und sie gewinnen Kraft aus einem breiten Netzwerk von Allianzen. Sie sind in der Lage, als ‚Grenzgänger‘ unterschiedliche praktische Argumentationsfiguren und soziale Paradigmata zu nutzen und zugleich alle sozialen Sektoren zu begeistern.“

Es ist das Verständnis von Sozialunternehmern, welches die Literatur zum Erlernen der entsprechenden Kompetenzen wesentlich beeinflusst. Wenn „Social Entrepreneurship“ im Wesentlichen verstanden wird als das Transferieren von Geschäftsprozessen und Managementkompetenzen von kommerziellen in den „Non-profit“-Sektor, lassen sich die unternehmerischen Kompetenzen unschwer herstellen. Wenn aber Sozialunternehmer als „außergewöhnlich kreative und innovative Individuen“ gesehen werden, lässt sich das nicht ohne weiteres vervielfältigen. Hier muss es dann vielmehr darum gehen Bedingungen zu schaffen, unter denen latente unternehmerische Talente für soziale Zwecke entdeckt werden können. Young (1997, S. 20) kritisiert das Vorherrschen der Geschichten über „außergewöhnliche Führerindividuen“. Er bemerkt, dass „..... nahezu nichts darüber gesagt wird, wie die Kompetenzen auf eher gewöhnliche Menschen übertragen werden können.“ Cannon (2000, S. 1899) hingegen stellt fest, dass „gewöhnliche“ Leute deshalb keinen Erfolg als Sozialunternehmer haben, „..... weil sie dafür nicht ausgestattet sind ... Es fehlen ihnen die Werkzeuge, entsprechendes Training, die Finanzen und Ressourcen, um ihr Potenzial auszuschöpfen.“

Zu diesem Zweck werden vielfältige Unterstützungsmechanismen empfohlen, um den Übergang von der Gründungsphase zu nachhaltiger Tätigkeit als Sozialunternehmer zu erleichtern. Hier geht es um:

- das Training von Führungsqualitäten und Managementkompetenzen;
- Bildungsgänge und Studien;
- Monitoring Programme;
- „Twinning“ Arrangements auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene;
- die Entwicklung von Informationssystemen, sowie
- die Verbreitung von Best-practice-Modellen. (Catford, J., 1998; Zadek, S. & Thake, S. 1997)

Es geht auch um institutionelle Förderung. DeLeeuw (1999, S. 267) fordert die Entwicklung von institutionalisierten Förderstrukturen, um den Druck von einzelnen Individuen zu nehmen. „..... um soziale Veränderung nachhaltig zu gestalten, darf und kann sozialer Unternehmergeist nicht von einzelnen Akteuren abhängen.“

In allen Beiträgen der internationalen Debatte um „Social Entrepreneurship“ wird deutlich, dass einfache Trainingskonzepte nicht hinreichen, um vorbereitend oder begleitend die entsprechenden Kompetenzen verfügbar zu machen. Vielmehr geht es um den Aufbau einer Institution umfassenden Kultur, die Voraussetzung für diese Tätigkeit und deren Resultat zugleich ist.

Beispielhaft wird dies für die kanadische Situation in allen Facetten von Susan Davis (2002) dargestellt. Hierzu gehören:

1. Ein neues Verständnis von lebenslanger Arbeit jenseits gegenwärtiger Vorstellung von Lebensarbeit (S. 7 ff.)
2. Ein neues Verständnis von sozio-ökonomischem Wachstum, welches nicht auf neoklassische Konzepte zu reduzieren ist. (S. 11 ff.)
3. Die Beseitigung aller Hindernisse für unternehmerisches Handeln. (S. 12 f.)
4. Neue Möglichkeiten zur Finanzierung von Sozialunternehmen. (S. 13-19)
5. Die Professionalisierung von Sozialunternehmen.

Diese Vorstellung von förderlichem kulturellen Kontext für Sozialunternehmen ist besonders weit reichend und sicher nicht widerspruchsfrei, wenn man bedenkt, dass gegenwärtige staatliche Motive zur Förderung von Sozialunternehmen gerade auf den kritisierten makroökonomischen Überlegungen der Nationalstaaten zur Standortsicherung via einer Reduktion von Sozialleistungen beruhen.

Dennoch ergibt die Analyse der Literatur, dass „Kultur“ zur Beschreibung hinderlicher oder förderlicher Kontextfaktoren für Sozialunternehmertum eine zentrale Kategorie ist.

Dies wird verständlich aus der Notwendigkeit zur Integration der doppelten „Bottom-line“ im Rollenbild und in der Selbstinterpretation des Sozialunternehmers. Speist sich sein Engagement zum einen aus seiner sozialetischen Überzeugung, dass soziale Veränderung notwendig sei, so lebt sein Unternehmen gerade in der Übernahme von Kulturmustern aus der Welt kapitalistischer Unternehmen, die er ja verändern will. Diese Spannungen werden insbesondere in den sektorübergreifenden Aktivitäten von Sozialunternehmen greifbar.

Entsprechende Probleme werden in der Literatur als „Zusammenprall von Kulturen“ zwischen profitorientierten und non-profit-Organisationen interpretiert. Zum einen manifestiert sich dies im Misstrauen gegenüber den Aktivitäten des „Geldmachens“ im non-profit-Sektor (McLeod, 1997). Schuyler (1998, S. 1) zitiert Jerr Boschee, den Präsidenten des kanadischen Zentrums für soziales Unternehmertum, der die Schwierigkeiten mit der „non-profit-mentality“ benennt: „.....die Überzeugung, dass Kapitalismus und Profit soziale Übelstände seien – ist das größte Hindernis bei der Implementation unternehmerischer Strategien.“ Hinzu kommt ein Mangel an Kenntnissen in Organisationsentwicklung (Cannon, C., 2000) oder in der Marktanalyse und im strategischen Marketing (ders. S. 1903). Reis (1999) bestätigt dieses Urteil, wenn er anmerkt, dass auch Erfahrungen in der Finanzierung und der Investitionsplanung fehlen.

Ein grundlegendes unternehmerisches Problem spricht Thompson et.al. (2000) an, wenn er die fachlichen Grundlagen für eine Harmonisierung von Evaluationsverfahren zur Bewertung unternehmerischen Erfolgs gemeinsam für die sozialen wie für die unternehmerischen Resultate des Sozialunternehmers thematisiert. Die simultane Verfolgung beider Zwecke ist sicher nicht spannungsfrei und muss vom Sozialunternehmer praktisch wie ideologisch gemeistert werden.

Kompetenzentwicklung und das Erlernen erforderlicher Kenntnisse und Fähigkeiten, aber auch grundlegende Motive und Einstellungen von Sozialunternehmern sind nicht einfach über schulische oder universitäre Curricula darzustellen.

Versteht man die Förderung von „Sozialunternehmergeist“ nicht biologistisch als „Auswahl“ von „einzigartig kreativen und innovativen“ Individuen (Thompson, 2000), sondern als soziale Aufgabe derartige Kompetenzen zu entwickeln, so gerät neben den erwähnten Programmen zur Schulung von Fachkenntnissen inklusive diverser Handreichungen und „Guidelines“ zur Führung von Sozialunternehmen (vgl. Smith, G. et.al., 2004) vor allem das soziale Umfeld des (künftigen) Sozialunternehmers ins Blickfeld. Hierüber werden die grundlegenden Motive, Einstellungen, aber auch Denkweisen erlernt (bzw. verhindert), die Sozialunternehmer ausmachen.

3 Sozialunternehmer und Lernen im sozialen Umfeld

Ähnlich bedeutsam wie dies für erfolgreiche Unternehmen des zweiten Sektors gilt, werden informelle und formelle Netzwerke und Partnerschaften zum zentralen Erfolgsfaktor für Sozialunternehmer.

Hierüber werden Rollenmodelle verfügbar, findet Mentoring statt, lässt sich Benchmarking realisieren – kurz eine Vielzahl von Lernmodi, Lerngelegenheiten und Lernorte werden über den aktiven Einbezug des Unternehmens in Netzwerke von Gleichgesinnten realisiert.

Kompliziert wird dieser Sachverhalt für Sozialunternehmer allerdings durch deren Teilhabe an zwei verschiedenen Kulturen von Netzwerken, die ihre Genesis in zwei unterschiedlichen sozialen Sektoren haben. Dieser „clash of cultures“ kann durchaus problematisch für die Identitätsbildung des Unternehmers sein; bezogen auf seine Rolle als Innovator ergeben sich allerdings fruchtbare Lerngelegenheiten gerade an dieser sektoralen Schnittstelle.

Das soziale Umfeld des Sozialunternehmers und die dort angelegten Lernprozesse sind deutlich komplexer als dies für seine Kollegen im zweiten Sektor der Fall ist.

Individuelle Lernprozesse in diesen beiden Kulturen hängen dabei stark von der jeweiligen Biografie einerseits und von dem aktuellen realen und ideologischen Verhältnis der beiden Sektoren in

der Gesamtgesellschaft ab. Faktoren, die diese schwierige Dualität individuell integrierbar machen und zu positiven Kompetenzen tätigkeitsrelevant verdichten, lassen sich in unterschiedlichen nationalen Kontexten dann ausmachen, wenn der dritte Sektor als wertschöpfend anerkannt und entsprechend staatlich und privat genutzt wird (Dijkstra, P.; Knottnesus, S., 2004).

Solange der dritte Sektor nur als notwendiges Übel betrachtet und seine Leistungen als Sozialkosten denunziert werden, ist die Kärrnerarbeit von Sozialunternehmern extrem schwierig. Auch die Integration des eigenen sozialen Anspruchs in ein Unternehmensbild wird dadurch erschwert.

Insofern lässt sich die Frage der Unterstützung von Kompetenzentwicklung von Sozialunternehmern jenseits aller gut gemeinten curricularen Ansätze vor allem anderen durch die staatliche Anerkennung der Leistungen von Sozialunternehmern und entsprechende Öffentlichkeitsarbeit beantworten (angefangen von der Schule über das gesamte Bildungswesen und bis zu den Massenmedien).

Hierüber ließe sich die individuelle und organisatorische Integrationsarbeit des Unternehmers bezogen auf seine beiden Grundsätze (soziale Ziele, unternehmerische Ziele) deutlich befördern.

LisU als klassischer Ansatz der Analyse, Nutzung und Beförderung von Lernprozessen im sozialen Umfeld baut auf Lernprozesse in Tätigkeiten außerhalb von klassischer Erwerbsarbeit. Bezogen auf das Lernen von Sozialunternehmern erscheint die Gestaltung des sozialen Umfelds selbst als wesentliche staatliche und private Fördermaßnahme zu Kompetenzentwicklung dieser Profession.

Noch wichtiger erscheint diese Fördermaßnahme zur „Versöhnung der Kulturen“ der beiden Sektoren für die Nachwuchsarbeit zum Beruf des Sozialunternehmers.

Nur dann, wenn diese Tätigkeit im dritten Sektor genauso positiv wahrgenommen wird wie Vergleichbares im ersten und zweiten Sektor, lassen sich entsprechende Rollenmodelle positiv multiplizieren:

„Als Rollenmodelle ermutigen Sozialunternehmer eine neue Unternehmenskultur allein durch ihre Existenz. Wenn die Menschen ihre Erfolge wahrnehmen und ihre Geschichten immer wieder erzählt werden, kann ein neuer Weg ins Blickfeld der Gesellschaft geraten. Ebenso wie die Kinder davon träumen, Arzt, Anwalt oder Ingenieur zu werden, können sie mit Hilfe dieser Öffentlichkeitsarbeit davon träumen, Sozialunternehmer zu werden. Anstatt Profite und Kapitalerträge zu erwirtschaften, versucht diese Art von Unternehmer die Wirkungen auf soziale Problemlösungen und die Gesellschaft insgesamt zu maximieren. Sie verteidigen die globalen Gemeinsamkeiten und die öffentlichen Interessen. Als „Change-maker“ infizieren diese ruhelosen Innovatoren die Gesellschaft mit der Hoffnung und dem Optimismus auf eine bessere Welt.“ (Davis, S., 2002, S. 29)

Derartige kulturelle Veränderungen im gesellschaftlichen Verständnis von sozialem Unternehmertum sind folgenreich für die Kompetenzentwicklung von jungen Menschen. Es sind gerade die Sozialisationsinstanzen Familie, Kindergarten, Schule und entsprechende Peer-groups, die Grundlagen für Motivation, Einstellung und Führungsqualitäten von Erwachsenen legen.

„Die meisten Theorien zur Führungsqualität von Individuen nehmen an, dass die hierfür wesentlichen Kompetenzen, einschließlich der Fähigkeit andere zu verstehen und zu interagieren, zutiefst im Jugendalter oder als junge Erwachsene erworben werden.“ (Mohamed, Wheeler, 2001, S. 4)

ASHOKA, eine weltweit tätige Nicht-Regierungsorganisation, die sich „Social Entrepreneurship“ als wesentliches Instrument zur Umgestaltung des dritten Sektors auf die Fahne schreibt (www.ashoka.org) fasst ihr Konzept von Lernen im sozialen Umfeld zusammen:

„..... junge Leute, die oft die einzige verfügbare Quelle für Veränderung in vielen Teilen der Welt sind, reifen schnell durch ihre praktische Arbeit in den Projekten, die ihre Kompetenzen ausbildet.“ (ASHOKA, 2000, S. 24)

Viele ASHOKA-Mitglieder haben frühzeitig erkannt, dass die herrschenden Methoden des Unterrichts, die Faktenvermittlung an Kinder – durch eine bessere Methode ersetzt werden muss, die Kinder in Lernprozesse aktiv einbezieht und ihr Bewusstsein durch Problemlösen, Entscheiden und Kreativität entwickeln hilft. Die Sozialunternehmer von ASHOKA merkten, dass Lernen nicht im Unterrichtsraum beginnt und endet, sondern in das wirkliche Leben der Kinder integriert werden muss und ihre Situation zu Hause und in ihrer Gemeinde berücksichtigen muss. (ASHOKA, 2001, S. 149)

Natürlich müssen diese Verbindungen von Lernen und Tun im Kindes- und Jugendalter eingebunden werden in die o.a. Veränderungen der sozialen Kulturmuster, um Social-Entrepreneurship zu ermutigen.

„Die Gesellschaft muss kreativ sein und die erwünschten Rollenmodelle (für Social Entrepreneurship) propagieren und sichtbar machen. Natürlich spielt der Staat eine wesentliche Rolle als letzte Instanz für Anerkennung und Belohnungssysteme. Diese Rollenmodelle müssen in Ferienlagern, in Jugendfreizeiteinrichtungen, in schulischen Curricula integriert werden, damit sie Teil der allgemeinen Lernkultur werden..... Neue Kommunikationsmedien müssen benutzt werden, um diese Innovationen über Internet und Massenmedien zu verbreiten.....“ (Davis, S., 2002, S. 33)

4 Synthese

Aufgrund neoliberaler Standortpolitik befinden sich staatliche Systeme der Sozialfürsorge weltweit im Umbruch. Reduktion in den Budgets für Sozialpolitik bei gleichzeitiger Zunahme an sozialen Problemen führen auch zu massiven Veränderungen im dritten Sektor. Ein Entwicklungsmodell, welches diese sektoralen Veränderungen vorantreibt, sind Sozialunternehmen, die nach klassisch marktwirtschaftlichen Prinzipien geführt, soziale Problemlösungen zum Ziel haben. Das besondere dieser Organisationsformen ist eine duale Managementstrategie (double bottom line), in der betriebswirtschaftliche Ratio (die aus dem kommerziellen zweiten Sektor stammt) benutzt wird, um marktorientiert soziale Probleme aufzugreifen und in einem umfassenden Sinne soziale Veränderungen und Verbesserungen für ihre Klientel in die Wege zu leiten.

In vielen Teilen der Welt gehören diese Organisationsformen ziviler Sozialfürsorge bereits zu den dominierenden Akteuren der Sozialpolitik. Dies gilt ebenso für die USA wie für Schwellenländer wie Indien und arme Landstriche wie Afrika.

Auch die europäische Sozialpolitik entdeckt die Form des Sozialunternehmens als probates Mittel, um Wohlfahrt in Zeiten der Globalisierung mit neoliberaler Standortpolitik zu versöhnen. Entsprechend findet dieses Organisationsmodell in der öffentlichen Diskussion vor allem deshalb Anerkennung, weil Arbeitsplätze geschaffen werden, weil die Finanzierung von Sozialpolitik vorwiegend über private Quellen erfolgen soll, weil Risikogruppen des Arbeitsmarktes (ethnische Minderheiten, Frauen, deviante Jugendliche, etc.) selbst zu (Sozial-)Unternehmern werden und weil die Konkurrenz um staatliche Mittel auf der Basis unternehmerischer Effizienz ausgetragen wird. Andererseits gibt es zu dieser Organisationsform „Sozialunternehmer“ eine parallele Diskussion von Theoretikern und Praktikern der Sozialpolitik, die damit eine weitreichende Hoffnung auf gesellschaftliche Veränderung verbindet. Hier wird durchaus in einer Kritik herrschender neoliberaler Politik Sozialunternehmertum mit tiefgreifender Veränderung sozialer Werte (Neudefinition von Arbeit, Verwendung von Gewinnen zu sozialen Verbesserungen, u.ä.) gleichgesetzt. Sozialunternehmer erscheinen in dieser Sichtweise als bahnbrechende Innovatoren und „Change-agents“ für eine neue Form von Gesellschaft.

All diesen weitreichenden und z.T. widersprüchlichen Erwartungen sollen die Individuen gerecht werden, die in großer Zahl als Sozialunternehmer benötigt werden, um den dritten Sektor grundlegend zu verändern.

Die Frage nach den Kompetenzen dieser Spezies rückt ins Zentrum der internationalen Debatte und sie führt zu Forderungen nach Kompetenzentwicklungsprogrammen, die weit über curriculare Angebote der Bildungssysteme hinaus reichen.

Es ist insbesondere die komplexe Leistung der Integration der o.a. „double bottom line“ in Kompetenzmustern von Sozialunternehmen, die besondere Anforderungen an Entwicklungsprozesse der Kompetenz stellt.

Dabei sind es weniger institutionelle Hilfen zur Unternehmensführung von Sozialunternehmen, die fehlen würden. Ebenso wie universitäre Studiengänge und Führungsmaßnahmen zu Management und Führung in Sozialunternehmen sind auch entsprechende Handreichungen vorhanden. Die Mängel liegen in kulturellen Voraussetzungen zu Einstellungen und Motivation bezogen auf die Führung von Sozialunternehmen. In nahezu allen Gesellschaften fehlt ein grundlegendes Verständnis zur Überwindung der Sektoren, welches ein positives Selbst- und Fremdbild vom Sozialunternehmer ermöglicht. Im Gegenteil, diese Selbst- und Fremdbilder im zweiten und dritten Sektor sind zum Teil gegensätzlich angelegt und verhindern deshalb positive Rollenmodelle, die über Bildungssysteme oder Massenmedien aktivierbar wären. Als wesentliche Voraussetzung zur Kompetenzentwicklung von Sozialunternehmen erscheint eine Kulturleistung, die den zweiten und dritten Sektor in ihren Gemeinsamkeiten zu einem positiven Gesellschaftsbild vereint. Eine Leistung, die andererseits in der Literatur gerade den innovatorischen Sozialunternehmern zugetraut wird, die über ihr Rollenbild sowohl gesellschaftsverändernd als auch als Vorbild für junge Menschen wirken sollen.

Literatur:

- Abed, F.H. & Chowdhury, A.M.R. (1997): The Bangladesh Rural Advancement Committee: How BRAC learned to meet rural people's needs through local action. in: Krishna, A.; Uphoff, N. & Esman, M.J. (eds.): *Reasons for hope: instructive experiences in rural development*. West Hartford.
- Adams, F. (1975): *Unearthing seeds of fire: The idea of Highlander*. North Carolina.
- Alter, S.K. (2002): *Case Studies in Social Enterprise*. Washington, DC.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*.
- Ashoka Innovators for the Public (2000): *Selecting leading social entrepreneurs*.
- Bhatt, E. (1989): *Grind of work*. Ahmedabad, India.
- Bhatt, E. (1989): *Toward empowerment*. in: *World Development* 17(7), p. 1059-1065.
- Bornstein, D. (1998). *Changing the world on a shoestring: an ambitious foundation promotes social change by finding 'social entrepreneurs'*. in: *Atlantic Monthly*, January, Vol. 281, No. 1, p. 34-39.
- Bornstein, D. (1996): *The price of a dream*. New York.
- Boschee, J. (1998): *What does it take to be a social entrepreneur?* in: www.socialentrepreneurs.org/whatdoes.html.
- Brown, L.D. & Ashman, D. (1996): *Participation, social capital, and intersectoral problem solving: African and Asian cases*. in: *World Development*, 24(9), p. 1467-79.
- Burnham, K. (2002): *What skills will nonprofit leaders need in the future?* in: *Nonprofit World*, Vol 20, No. 3, May/June 2002, p. 33-35.
- Cannon, C. (2000): *Charity for profit: how the new social entrepreneurs are creating good by sharing wealth*. in: *National Journal*, June 16, p. 1898-1904.
- Catford, J. (1998): *Social entrepreneurs are vital for health promotion – but they need supportive environments too*. in: *Health Promotion International*, Vol. 13, No. 2, p. 95-97.
- Cernea, M. (1987): *Farmer organizations and institution building for sustainable agricultural development*. in: *Regional Development Dialogue*, 8(2), p. 1-24.
- Chen, M.A. (1986): *A quiet revolution: Women in transition in rural Bangladesh*. Dhaka, Bangladesh.
- Cisneros, H.D.; Sanchez, L.J.; Laird, R.J. & Fernandez, A.T. (1997). *Plan Puebla: An agricultural development program for low income farmers in Mexico*. in: Krishna, A.; Uphoff, N. & Esman, M.J. (eds.): *Reasons for hope: Instructive experiences in rural development*, p. 120-136, West Hartford.
- Coeyman, M. (1999): *Social entrepreneurs eagerly move forward*. in: *Christian Science Monitor*, April 27, Vol 91, Issue 105, p. 17.
- Davis, S. (2002): *Social Entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development*. London.
- Dees, J.G. (1998a): *Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short?* in: *Harvard Business Review*, January/February: p. 55-67.
- Dees, J.G. (1998b): *The Meaning of 'Social Entrepreneurship'*. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group.
- Dees, J.G. (2001): *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. Toronto.
- DeLeeuw, E. (1999): *Healthy cities: urban social entrepreneurship for health*. in: *Health Promotion International*, Vol. 14, No. 3, p. 261-269.
- Dijkstra, P.& Knottnerus, S. (2004): *Successful Partnerships for Social Enterprise*. Utrecht.
- Dominguez, J. (ed.) (1994): *Social movements in Latin America: The experience of peasants, workers, women, the urban poor and the middle sectors*. New York.
- Dowell, W. (2000): *Investing in social change*. in: *Time*, July 24, Vol. 156, Issue 4, p. 55.
- Drayton, B. (2000): *The entrepreneur's revolution and you*. www.ashoka.org/fellows.
- Drucker, P.F. (1985): *Innovation and entrepreneurship*. New York.
- Emerson, J. & Twerksy, F. (eds.) (1996): *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco.
- Field, P.A. & Morse, J. (1985): *Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches*. Aspen.

- Fowler, A. : NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? in: *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 4, p. 637-654.
- Freire, P. (1970): *Pedagogy of the oppressed*. New York.
- Gardner, H. (1995): *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York.
- Gendron, G. (1996): *Flashes of genius: interview with Peter Drucker*. in: *Inc.*, May 16, Vol. 18, Issue 7, p. 30-37.
- Glen, J.M. (1996): *Highlander: No ordinary school*. Knoxville.
- Grossman, A. (1997): *Virtuous Capital – what Foundations can Learn from Venture Capitalists*. in: *Harvard Business Review*, March/April. Reprint No 97207.
- Harding, R. & Cowling, M. (2004): *Social entrepreneurship monitor*. London.
- Heifetz, R.A. (1994): *Leadership without easy answers*. Cambridge.
- Henton, D.; Melville, J. & Walesh, K. (1997a): *Grassroots leaders for a new economy: How civic entrepreneurs are building prosperous communities*. San Francisco.
- Henton, D.; Melville, J. & Walesh, K. (1997b): *The age of the civic entrepreneur: restoring civil society and building economic community*. in: *National Civic Review*, Summer, Vol. 86, No. 2, p. 149-156.
- Herman, R.D. & Rendina, D. (2001): *Donor reactions to commercial activities of nonprofit organizations: an American case study*. in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 21, No. 2, p. 157-169.
- Hibbert, S.A.; Hogg, G. & Quinn, T. (2002): *Consumer response to social entrepreneurship: the case of the Big Issue in Scotland*. in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, No. 3, p. 288-301.
- Horsnett, A. & Pepin, J. (2002): *Social entrepreneurship basics*. in: *Front and Centre*, Vol. 9, No. 4, p. 1-6.
- Jain, P.S. (1994): *Managing for success: Lessons from Asian development programs*. in: *World Development* 22(9), p. 1363-1377.
- James, C. (2001): *Social entrepreneurs*. in: *Management*, October, 2001, p. 58.
- Johnson, S. (2001) : *Strengthening the Generational Chain : engaging the Next Generation of Social and Civic Leaders in Canada*. (Paper produced for the Canadian Centre for Social Entrepreneurship).
- Johnson, S. (2002): *Social Entrepreneurship Literature Review*. (Paper produced for the Canadian Centre for Social Entrepreneurship).
- Korten, D.C. (1980): *Rural organization and rural development: A learning process approach*. in: *Public Administration Review*, 40, p. 480-511.
- Krishna, A.; Uphoff, N. & Esman, M.J. (eds.): *Reasons for hope: instructive experiences in rural development*. West Hartford.
- Lassiter, A. (1997): *The new social architects*. in: *Policy Review*, July/August, p. 52-56.
- Lecomte, B.J. (1986): *Project aid: Limitations and alternatives*. Paris.
- Lecomte, B.J. & Krishna, A. (1997). *Six-S: Building upon traditional social organizations in Francophone West Africa*. in: Krishna, A.; Uphoff, N. & Esman, M.J. (eds.): *Reasons for hope: instructive experiences in rural development*. West Hartford.
- Lovell, C.H. (1992): *Breaking the cycle of poverty: The BRAC strategy*. West Hartford.
- Maathai, W. (1985): *The Green Belt movement*. Nairobi.
- Maathai, W. (1994): *The bottom is heavy too: The Green Belt movement (The fifth Edinburgh medal address)*. Great Britain.
- McCarthy, S. (2000): *Africa: The challenge of transformation*. London.
- McLeod, H., (1997): *Cross over: the social entrepreneur*. in: *Inc. Special Issue: State of Small*, Vol 19, No. 7, p. 100-104.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis*, 2nd Edition. Thousand Oaks.
- Mizan, A.N. (1994): *In quest of empowerment: The Grameen Bank impact on women's power and status*. Dhaka, Bangladesh.
- Mohamed, I.A. & Wheeler, W. (2001): *Broadening the Bounds of Youth Development: Youth as engaged Citizens*, Ford Foundation.
- Ninacs, B. (1998): *What is the business of business?* in: *Making Waves: Canada's CED Magazine*, Vol 9, No. 1, p. 19-21.
- Nazira, P. (2005): *PBS Profiles of Social entrepreneurs in 'New Heros'*. Portland, Oregon.
- Paul, S. (1982): *Managing development programs: The lessons of success*. Boulder.

- Perry, S. (1999): Some terminology and definition in the field of community economic development. in: *Making Waves: Canada's CED Magazine*, Vol 10, No. 1, p. 20-23..
- Prabhu, G.N. (1999): Social entrepreneurial leadership. in: *Career Development International*, Vol. 4, No. 3, p. 140-145.
- Pradervand, P. (1989): *Listening to Africa: Developing Africa from the grassroots*. New York.
- Princen, T. & Finger, M. (1994): *Transitional linkages*: in: Princen, R. & Finger, M. (eds.): *Environmental NGOs in world politics: Linking the local and the global*. London, New York.
- Rademacher, A; Narayan, D.; Schafft, K.; Patel, R. & Koch-Schulte, S. (2000): *Voices of the poor: Can anyone hear us?* Oxford.
- Reis, T. (1999): *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. Battle Creek.
- Roberts Enterprise Development Fund: *What is a social entrepreneur?*
- Rondinelli, D. (1983): *Development projects as policy experiments*. New York.
- Rose, K. (1992): *Where women are leaders: The SEWA movement in India*. London.
- Salter, C. (2000): *Hope and Dreams*. in: *Fast Company*, September 2000, p. 178-204.
- Say, J.B. (1830): *A treatise on political economy (the production, distribution and consumption of wealth)*. 4th ed. Translated by C.R. Prinsep. Philadelphia.
- Schumpeter, J.A. (1951): *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Cambridge.
- Schuyler G. (1998): *Social entrepreneurship: profit as a means, not an end*. in: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurial Education (CELCEE) www.celcee.edu/products/digest/Dig98-7.html.
- Sheerman, B. (2000): *The role of the social entrepreneur*. in: *Entrepreneurship and Innovation*, October, 2000, p. 8.
- Senge, P. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York.
- Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. & Smith, B. (1999): *The dance of change. The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York.
- Smith, G. et.al. (2004): *Step by Step. A guide for setting up a social enterprise*. Stevenage, UK.
- Sreenivasan, J. (2000): *Ela Bhatt: Uniting women in India*. New York.
- Stevenson, H.H. (1999): *A perspective on entrepreneurship*. in: Sahlman, W.A.; Stevenson, H.H.; Roberts, M.J. & Bhidé, A. (eds.): *The entrepreneurial venture*, p. 7-22. Boston.
- Thake, S. & Zadek, S. (1997): *Practical people, noble causes: How to support community-based social entrepreneurs*. London.
- Thalhuber, J. (1998): *The definition of a social entrepreneur*. in: National Centre for Social Entrepreneurs, www.socialentrepreneurs.org/entreddef.html.
- Thompson, J. (2002): *The world of the social entrepreneur*. in: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 5, p. 412-431.
- Thompson, J.; Alvy, G. & Lees, A. (2000): *Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential*. in: *Management Decision*, Vol. 38, No. 5, p. 338-348.
- Todd, H. (ed.) (1996): *Cloning Grameen Bank: Replicating a poverty reduction model in India, Nepal, and Vietnam*. London.
- Uemura, T. (2000): *Sustainable rural development in Western Africa: The Naam movement and the Six 'S'*. Food and Agricultural Organization of the United Nations.
- Uphoff, N.; Esman, M.J. & Krishna, A. (1998): *Reasons for success: Learning from instructive experiences in rural development*. West Hartford.
- Uvin, P. (1995): *Fighting hunger at the grassroots: Paths to scaling up*. in: *World Development*, 23(6), p. 927-939.
- Uvin, P.; Jain, P.S. & Brown, L.D. (2000): *Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling up*. in: *World Development*, 28(8), p. 1409-1419.
- Van Slambrouk, P. (1998): *A businesslike approach to helping the homeless*. in: *Christian Science Monitor*, October 7, Vol. 90, Issue 220, p. 1.
- Veltmeyer, H. & Petras, J. (2000): *The dynamics of social change in Latin America*. New York.
- Wandiga, S.O. & Abuodha, N.L. (eds.) (1996): *Environment and development in Kenya: Research papers presented at academy public lecture series*. Nairobi.
- Warwick, D. (1997): *Will social entrepreneurs blossom or hit bottom?* in: *People Management*, October 9, Vol. 3, Issue 20, p. 56.
- Yin, R.K. (1984): *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.

- Young, M. (1997): Do-gooders with savvy. in: New Statesman, Februars 21, p. 20.
- Yunus. M. (1997): The grameen bank story: Rural credit in Bangladesh. in: Krishna, A.; Uphoff, N. & Esman, M.J. (eds.): Reasons for hope: instructive experiences in rural development, p. 9-24. West Hartford.
- Yunus. M. (1999): Banker to the poor: Microlending and the battle against world poverty. New York.
- Zadek, S. (1995): Value-based effectiveness: Organizing NGOs for value-based effectiveness. London.
- Zadek, S. & Thake, S. (1997): Send in the Social Entrepreneurs. in: New Statesman, June 20, Vol. 26, Issue 7339, p. 31.

Internet-Adressen:

ASHOKA: www.ashoka.org
BRAC: www.brac.net
Grameen Bank: www.grameen-info.org
Green Belt Movement: www.geocities.com/gbmovement
Highlander Center: www.hrec.org
SEWA: www.sewa.org
www.emes.net
www.uvic.ca/bcics
www.jhu.edu/ffiistr
www.mple.nl
www.seec.co.uk