

RESEARCH

Rüdiger Hein

# Typisch Social Entrepreneurship

Arbeitsgestaltung und Wirkung von  
Arbeit bei Sozialunternehmer\*innen  
in Deutschland

OPEN ACCESS



Springer Gabler

---

# Typisch Social Entrepreneurship

---

Rüdiger Hein

# Typisch Social Entrepreneurship

Arbeitsgestaltung und Wirkung von  
Arbeit bei Sozialunternehmer\*innen  
in Deutschland



Springer Gabler

Rüdiger Hein  
Frankfurt am Main, Hessen, Deutschland

Zugl.: Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 2021, u. d. T.: „Typisch Social Entrepreneur (ship)? Eine qualitativ-empirische Studie zu Merkmalen und Bedingungen der Arbeitsgestaltung und zur Wirkung von Arbeit bei Sozialunternehmer\*innen in Deutschland“

Die vorliegende Veröffentlichung der Dissertation wurde gefördert durch FINE Frankfurter Institut für nachhaltige Entwicklung e. V.



ISBN 978-3-658-35144-1      ISBN 978-3-658-35145-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2021. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation. **Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Anna Pietras  
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort

In den vergangenen Jahren hat das Thema Social Entrepreneurship (SE) national wie international an Aufmerksamkeit gewonnen. Dabei agieren Social Entrepreneurure an der Schnittstelle unterschiedlicher Logiken. Als *Social* Entrepreneurure verfolgen sie gezielt die Bearbeitung gesellschaftlicher Anliegen. Als *Entrepreneurure* bedienen sie sich hierzu unternehmerischen Handelns, wobei dieses sowohl im Markt als auch im gemeinnützigen und zivilgesellschaftlichen Bereich erfolgen kann.

Wenig erforscht ist die Frage, wie sich Besonderheiten des SE-Phänomens auf die Sozialunternehmer\*innen selbst auswirken. Bisher liegt keine fundierte Forschung vor, inwieweit Faktoren wie die besondere Motivlage, die besonderen Stakeholder-Ansprüche oder die besonderen institutionellen Rahmenbedingungen Einfluss darauf nehmen, wie Social Entrepreneurure ihre Arbeit erfahren, ihre Arbeit gestalten und hierdurch Arbeitsbeanspruchungen und Wirkungen resultieren. In diese Forschungslücke stößt die vorliegende Doktorarbeit vor. Für die Forschung wirft Rüdiger Hein damit eine hochgradig interessante, interdisziplinäre Fragestellung auf, der er sich in der Auseinandersetzung vor seinem Erfahrungshintergrund als sowohl ausgebildeter Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement wie auch als Arbeits- und Organisationspsychologe nähert.

Für die Lesenden dieses Buches eröffnet die Lektüre spannende Einblicke in sowohl konzeptioneller wie auch methodischer und vor allem praktischer Hinsicht.

In konzeptioneller Hinsicht entwickelt Rüdiger Hein im Kern seiner Analyse ein umfassendes Wirkungsmodell, das neben sieben Wirkungskriterien (wie beispielsweise dem Einfluss von SE-Unterstützungsorganisationen oder der Rolle

aufgabenbezogener Besonderheiten) auch verschiedenartige Wirkungspfade unterscheidet, die die Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren beeinflussen. Neben diesem Wirkungsmodell kann die Arbeit auch in weiteren Hinsichten wertvolle Hilfestellungen für die zukünftige Forschung geben. Beispielsweise laden die zwei vorgelegten SE-Typologien zur Entwicklung von Testverfahren ein, die bei der Beratung und beim Coaching von Social Entrepreneuren von Nutzen sein können.

Für methodisch Interessierte bietet Rüdiger Heins Anwendung des Grounded Theory Ansatzes spannende Einblicke. Richtig angewandt, ist dieses Forschungsdesign zwar leistungsstark, aber auch sehr anspruchsvoll. Dank Rüdiger Heins transparenter Herleitung und sorgfältiger Umsetzung, vermag diese Arbeit daher auch als fruchtbare Anregung für qualitative Interview-Forschungsprojekte dienen.

Vor allem aber überzeugt die Arbeit auch mit Blick auf ihre praktische Relevanz, indem sie in jedem der sechs Ergebniskapitel zahlreiche Implikationen für das sozialunternehmerische Feld erarbeitet und im Schlusskapitel besonders wichtige Aspekte nochmals reflektiert. Unter anderem werden massive Defizite in der Quantität (Zugang) und Qualität (Passung) von Beratungsangeboten aufgezeigt und konkrete, umsetzbare Lösungsvorschläge werden entwickelt. Darüber hinaus legt Rüdiger Heins blinde Flecken der Förder-Landschaft offen und zeigt damit Reformbedarf auf, etwa für die Vermittlung von Sozialunternehmertum im Schulkontext. Schließlich identifiziert dieses Buch zahlreiche Instrumente, wie Sozialunternehmer\*innen mit den verschiedenartigen Belastungen besser umgehen können; dies passiert eingebettet in ein ganzheitliches, prozessorientiertes Präventionskonzept. Für die angeleitete Umsetzung ein großes Plus.

Bei all diesen ertragreichen Einblicken gelingt es Rüdiger Heins, seine Leserschaft dennoch mit Leichtigkeit und klarer Sprache durch die einzelnen Kapitel zu führen und dabei selbst die hoch komplexen Hintergründe mit markanten Beispielen der befragten Social Entrepreneure lebendig aufzubereiten. Es bereitet Freude, die Arbeit zu lesen und auf diese Weise einen bedeutsamen Einblick in das Arbeitsleben von Social Entrepreneuren in Deutschland zu erlangen.

Nürnberg  
im Mai 2021

Prof. Dr. Markus Beckmann

---

# Vorwort und mein persönlicher Dank vorab

Diese Veröffentlichung wurde als Dissertation genehmigt von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät/vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Das Promotionsverfahren wurde betreut vom Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management; es wurde im April 2021 erfolgreich abgeschlossen. Der Originaltitel der Dissertationsschrift lautet „Typisch Social Entrepreneur(ship)? Eine qualitativ-empirische Studie zu Merkmalen und Bedingungen der Arbeitsgestaltung und zur Wirkung von Arbeit bei Sozialunternehmer\*innen in Deutschland“.

Bei dem Zustandekommen meiner Doktorarbeit haben mich viele Personen unterstützt, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank entgegenbringe!

Meine besondere Hochachtung gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Markus Beckmann: Lieber Markus, mit Deinem entgegengebrachten Vertrauen hast Du mir ermöglicht, mein Vorhaben in diese Tat umzusetzen. Vor allem hast Du mich während des gesamten Promotionsprojekts mit Deinen konstruktiven Anregungen in jeder Hinsicht immer erstklassig beraten und motivierend betreut. Deine Unterstützung weiß ich sehr zu schätzen, hab mehr als tausend Dank!

Zudem freue ich mich, im Rahmen der Disputation mit Prof. Dr. Karl Wilbers und Prof. Dr. Martin Abraham engagierte Gesprächspartner kennengelernt zu haben, die ebenfalls mit ihrem interessierten Nachfragen zur angenehmen Atmosphäre in einer kurzweiligen Prüfungssituation beigetragen haben.

Im Besonderen ziehe ich meinen Hut vor meinen Interviewpartner\*innen, die mir mit ihrer bemerkenswerten Offenheit und damit verbunden mit ihren tiefgründigen, sehr aufschlussreichen Schilderungen auf ihre Weise sehr viel Vertrauen entgegengebracht haben. Vergleichbar erlebte ich die weiteren Gespräche mit Vertreter\*innen von Unterstützungsorganisationen für Social Entrepreneure. Ohne die

bereitwilligen Schilderungen all meiner Gesprächspartner\*innen wäre diese Erhebung mit ihrem Erkenntnisgewinn absolut undenkbar, das versteht sich ganz von selbst!

Und last, not least zolle ich meinen Dank all denjenigen, die mich mit ihrem wertvollen, professionellen Gespür für qualitative Sozialforschung tatkräftig unterstützt und auf meiner dreijährigen Forschungsreise aktiv begleitet haben. Hier sind zum einen die Mitglieder meiner interdisziplinären Arbeitsgruppen zu nennen, die mit mir gemeinsam eine unüberschaubar gewordene Anzahl an Kodierungssequenzen identifiziert und erkenntnisreich analysiert sowie viele alternative Kategorienbildungen systemisch reflektiert haben. Dies sind meine arbeits- und organisationspsychologischen Arbeitsteam-Kolleginnen Dr. Britta Herzog, Frédérique Korn (MA) und Dr. Heike Lorch, meine Arbeitsgruppe vom Frankfurter Institut für nachhaltige Entwicklung mit Dipl.-Betriebsw. (FH) Christian Bourgeois und Dipl.-Des. (FH) Sabine Sommer, meine Kodiergruppe mit Dipl.-Soz.-Päd. Susanne Schiffler (MA) und Reinhild Schreiber sowie aus meinem Nürnberger Doktorandenkolloquium Dr. Jens Heidingsfelder. Zum anderen denke ich hierbei an die Fachexpert\*innen, die mir in ihren stets sehr aufschluss- und lehrreichen Workshops zur qualitativen Datenanalyse und vielfach sogar darüber hinaus hilfreich zur Seite standen: Bezogen auf die Reflexive Grounded Theory geht mein Dank an Prof. Dr. Franz Breuer und Dipl.-Psych. Rubina Vock, hinsichtlich meiner metaphernanalytischen Auswertung an Prof. Dr. Rudolf Schmitt und Dr. Julia Schröder und beim Bewältigen von Herausforderungen unter anderem in der softwaregestützten Datenauswertung an Dr. Stefan Rädiker.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie, die Leser\*innen meiner Dissertationschrift, hilfreiche Anregungen für Ihre eigene Arbeit erhalten. Beim Reflektieren des herausgearbeiteten Stellenwerts von Merkmalen und Bedingungen der Arbeitsgestaltung und von der Wirkung von Arbeit bei Social Entrepreneuren in Deutschland wünsche ich Ihnen erkenntnisreiche Momente, so wie ich sie während meines Forschungsprojekts erlebt habe.

Frankfurt am Main  
im Mai 2021

Rüdiger Hein

---

# Hinweise zur Textgestaltung

## **Gender-Hinweis**

In dieser Arbeit wird bei personenbezogenen Formulierungen für das Gewährleisten einer leicht verständlichen Lesbarkeit sowie zur Vorbeugung unbeabsichtigter Missverständnisse grundsätzlich die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Diese Darstellungsform bezieht sich ausdrücklich unter Wahrung des Gleichheitsgrundsatzes auf jede Geschlechteridentität.

## **Endnoten-Hinweis**

Endnoten dienen ausschließlich zur Wiedergabe von (Interview-)Beleg-Textstellen für die jeweils diskutierten Inhalte und Ergebnisse.

---

# Zusammenfassung

Bezogen auf Social Entrepreneure in Deutschland wurden Merkmale und Bedingungen der Arbeitsgestaltung bis dato nicht wissenschaftlich fundiert erforscht. Hierzu kann eine Analyse aus zwei unterschiedlichen Perspektiven erfolgen. Zum einen kann untersucht werden, mit welchen Arbeitsgestaltungsmerkmalen und -bedingungen Social Entrepreneure in Deutschland aus ihrer Umwelt konfrontiert werden und wie diese auf sie wirken. Zum anderen kann untersucht werden, wie Social Entrepreneure mit gegebenen Arbeitsgestaltungsmerkmalen und -bedingungen umgehen und wie sie selbst, also aus ihrem Selbstverständnis heraus, ihre Arbeitsgestaltung prägen. Die Dissertation widmet sich beiden Aspekten:

Das **erste Kapitel** dient der **Einführung in die Thematik**. Anhand von Beispielen aus Praxis und Wissenschaft wird der Terminus Technicus „Social Entrepreneur(-ship)“ verortet, hierauf basierend das arbeitswissenschaftliche Erkenntnisinteresse für das Forschungsvorhaben benannt. Die Relevanz der Forschungsthematik wird verdeutlicht. Aus den Ausführungen wird die **übergeordnete Problemstellung als zentrale Leitfrage** für die eigene Untersuchung formuliert: „Inwieweit lassen sich für Social Entrepreneure in Deutschland Kriterien identifizieren und als allgemeingültige Systematik darstellen, die ihre Arbeitsgestaltung in spezifischer Weise beeinflussen und dabei eventuell Hinweise auf die Wirkung von Arbeit geben?“ Abschließend wird ein **Überblick zur Logik des inhaltlichen Aufbaus der Arbeit** geschaffen.

Im **zweiten Kapitel** wird der genaue **Forschungsstand für die deutsche Wissenschaftsökologie** dargestellt. Der spezifische Bestand an empirischen Erhebungen wird intensiv reflektiert. In der zentralen Forschungsfrage steckende Teilfragestellungen werden abgeleitet und systematisch aufbereitet. Unterschiedliche **Facetten der Forschungsrelevanz werden herausgearbeitet** sowie präzisiert.

Verdeutlicht wird, dass keine systematische Überprüfung der Merkmale und Bedingungen zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren in Deutschland besteht. Der dargestellte Forschungsstand dient ebenso zur Vorbereitung auf die eigene empirische Vorgehensweise.

Im **dritten Kapitel** wird hergeleitet und erläutert, weswegen für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage ein **qualitativ-empirisches Untersuchungsdesign** als **Interviewforschung** gewählt wird. Als übergeordnete empirische Methode dient für den gesamten Forschungsprozess die **Reflexive Grounded Theory**. Bedarfsorientiert ergänzend wird qualitativ inhaltsanalytisch und metaphernanalytisch ausgewertet. Befragt werden 35 Social Entrepreneure nach dem Bottom-up-Ansatz im Theoretical Sampling. Darüber hinaus werden die erhobenen Daten mit fünf Fachgesprächen, die mit Vertretern von Stiftungen und anderen Unterstützungsorganisationen geführt werden, trianguliert. Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage lassen sich aus dem Datenmaterial deutlich über 1.000 unterschiedliche Kodes herausarbeiten und systematisch zueinander in Verbindung stehend kategorisieren.

Um dem hohen Komplexitätsgrad der Ergebnisse didaktisch bestmöglich gerecht zu werden, ergeben sich für die Gesamtlogik zum Aufbau der Arbeit zwei Besonderheiten: Zum einen werden **Ergebnisdarstellung und Diskussion** miteinander verknüpft. Zum anderen wird das Verständnis zur Wirkungsweise der Ergebnisse, die Belastungssituationen darstellen, im Bedingungsgefüge in **Kapitel 5 bis 10** systematisch hergeleitet. Dabei entsteht ein **Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren**, zu dem vorab im **vierten Kapitel** ein einführender **Überblick** geschaffen wird. Die Diskussion der Ergebnisse findet im Kontext des Forschungsstands für die internationale Wissenschaftsökologie und Debatte statt.

Das **Wirkungsmodell** besteht aus sieben Modell-Bausteinen, die Infrastrukturen bzw. Merkmalsausprägungen für Belastungen verkörpern, denen ein SE ausgesetzt ist. Diese sind: (I) Unterstützungsorganisationen für Social Entrepreneure/Sozialunternehmen, (II) Politik/Gesetzgebung & Reglementierungen, (III) Aufgabenbezogene Anforderungen/Besonderheiten, (IV) Personenbezogene Merkmale, Einstellungen & Motive, (V) Arbeits- & lernkulturelle Besonderheiten, (VI) Beanspruchung bzw. Beanspruchungsgefüge und (VII) Beanspruchungsfolgen. Das dynamische Belastungs- und Beanspruchungserleben wird mit neun Wirkungspfaden aufgezeigt, die aus den Modellbausteinen abgeleitet werden. Diese sind: (1) Aktivitäten von Unterstützungsorganisationen für Social Entrepreneure/Sozialunternehmen wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von Social Entrepreneuren,

(2) Aktivitäten von Politikern und Behörden wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von Social Entrepreneuren, (3) Aufgabenbezogene Anforderungen wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von Social Entrepreneuren, (4) Personenbezogene Merkmale von Social Entrepreneuren/Einstellungen und Motive wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von Social Entrepreneuren, (5) Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von Social Entrepreneuren, (6) Aus dem Beanspruchungsgefüge resultieren Beanspruchungsfolgen, (7) Aktivitäten von Unterstützungsorganisationen für Social Entrepreneur/Sozialunternehmen wirken auf politische Rahmenbedingungen/Gesetzgebung und Regelwerke, (8) Personenbezogene Merkmale von Social Entrepreneuren/Einstellungen und Motive wirken auf arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten, (9) Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten wirken auf personenbezogene Merkmale von Social Entrepreneuren, Einstellungen und Motive.

Darüber hinaus werden aus dem Datenmaterial zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage **zwei Typologie-Ansätze** entwickelt. Sie werden im Rahmen der Darstellung des Wirkungsmodells hergeleitet und im Wirkungsmodell verortet.

Die Arbeit schließt ab mit dem **elften Kapitel**, in dem ein **Fazit mit Ausblick** erfolgt. Es werden **(Handlungs-)Empfehlungen** für die Praxis gereicht. Der damit verbundene gesellschaftliche **Nutzen** sowie der **weitere Forschungsbedarf** werden herausgearbeitet.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Inhaltliche Einleitung, Herleitung der zentralen Forschungsfrage und zum logischen Aufbau der Arbeit</b> .....	1
	Literaturverzeichnis .....	8
<b>2</b>	<b>Beginn der Forschungsreise: Ausgangssituation zur zentralen Forschungsfrage und Vorüberlegungen zur Herleitung des eigenen Forschungsprozesses</b> .....	13
2.1	Quantitativ-empirische Studienerkenntnisse .....	14
2.1.1	Deutscher Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2018, 2019 & 2020/21 .....	15
2.1.2	SEFORIS Forschungskonsortium 2016 & 2020, Landesbericht Deutschland .....	24
2.1.3	KfW-Gründungsmonitor 2019 .....	26
2.1.4	Green Startup Monitor (GSM) 2019 & 2020 .....	30
2.1.5	Social Entrepreneurship Intention (Technische Universität Dresden) .....	35
2.2	Qualitativ-empirische Studienerkenntnisse .....	37
2.2.1	Social Entrepreneurship Intention (Leppert, 2013) .....	38
2.2.2	Wirkung von Social Entrepreneurship Intention (Korber, 2015) .....	41
2.2.3	Mitarbeitermotivation (Hoffmann, 2016) .....	44
2.2.4	Ältere Social Entrepreneurure (Lange, 2016) .....	45
2.2.5	Bewertung von Rollen-/Funktionszuschreibungen aus Sicht von Social Entrepreneururen (Schwingenstein, 2013) .....	47

2.2.6	Identitätskonstruktion von Social Entrepreneuren (Strauch, 2014) .....	48
2.3	Ableitung von Teilfragestellungen zur zentralen Forschungsfrage .....	49
2.3.1	Personenbezogene Besonderheiten .....	50
2.3.2	Aktionsfeldbezogene Besonderheiten .....	50
2.3.3	Kulturbezogene Besonderheiten .....	51
2.3.4	Sozio-hierarchische Besonderheiten .....	52
2.4	Inhaltlicher, wissenschaftlich begründeter und methodologischer Stellenwert .....	52
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	54
<b>3</b>	<b>Empirische Methode: Herleitung und Anwendung</b> .....	<b>61</b>
3.1	Reflexive Grounded Theory (RGT) als übergeordnete empirische Methode .....	63
3.2	Datenerhebung .....	66
3.2.1	Problemzentriertes Interview mit narrativen Elementen .....	66
3.2.2	Interviewleitfaden .....	67
3.2.3	Theoretisches Sampling, Fallkontrastierung und theoretische Sättigung .....	68
3.2.4	Interviewpartner-Recherche, Kontaktaufnahme und Terminkoordination .....	70
3.2.5	Erhebungszeitraum und Datenaufzeichnung .....	71
3.2.6	Interviewablauf und Gesprächsgestaltung .....	72
3.2.7	Methodenkritische Reflexion zur Datenerhebung ....	73
3.3	Datenaufbereitung und softwaregestützte Datenverarbeitung .....	81
3.3.1	Transkriptionsregeln und Transkriptionsprozess ....	81
3.3.2	Softwaregestützte Datenverarbeitung: MAXQDA ....	82
3.3.3	Methodenkritische Reflexion zur Datenaufbereitung .....	83
3.4	Datenauswertung .....	84
3.4.1	Datenauswertung nach der Reflexiven Grounded Theory (RGT) .....	87
3.4.2	Systematische metaphernanalytische Datenauswertung .....	91
3.4.3	Qualitativ inhaltsanalytische Datenauswertung .....	92

3.4.4	Methodenkritische Reflexion zur Datenauswertung .....	94
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	99
<b>4</b>	<b>Einführung in die Ergebnisdarstellung und -diskussion mit Überblick zum Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren</b> .....	103
	Literaturverzeichnis .....	109
<b>5</b>	<b>Unterstützungsorganisationen für Social-Entrepreneurship-Organisationen (SEO)</b> .....	111
5.1	Wirkung von SEO-Unterstützungsorganisationen (SEO-U) auf die Politik .....	112
5.2	Restriktionen der Ressourcenverteilung durch Wohlfahrtsverbände .....	112
5.3	Beratungsbedarfe und Beratungsbereitschaft .....	114
5.4	Beratungsangebote: Spektrum und Verfügbarkeit .....	115
5.5	Awards: Türöffner für Unterstützungsangebote .....	117
5.6	Zugang zu Unterstützungsangeboten für Nicht-Studierende und Nicht-Akademiker .....	118
5.7	Zugang zu Unterstützungsangeboten für Social Entrepreneure im Rentenalter .....	120
5.8	Zugang zu Unterstützungsangeboten für Social Entrepreneure aus den neuen Bundesländern und in strukturschwachen Regionen .....	121
5.9	Inhaltliche Zielsetzung der Sozialunternehmen (SEO) als Zugangsbedingung zu Unterstützungsangeboten .....	122
5.10	Hochskalierbarkeit und Innovation als Zugangsbedingungen zu Unterstützungsangeboten .....	123
5.11	Beratungszugangsmöglichkeit: zusammenfassende Einschätzung .....	127
5.12	Beraterkompetenz und Beratungswirkung .....	128
5.13	Arbeitsbedingungen bei SEO-Unterstützungsorganisationen .....	131
5.14	Managementprozessmängel in SEO-Unterstützungsorganisationen .....	132
5.15	Beratungserfolg messbar gestalten .....	133
5.16	Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	135
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	136

<b>6</b>	<b>Politik/Gesetzgebung &amp; Reglementierungen</b> .....	139
6.1	Staatliche Verantwortungsübernahme, politische Entscheidungsfindungsprozesse und Ressourcenverteilung/-bindung .....	140
6.2	Bürokratische Hürden und Unflexibilität in Verwaltungsstrukturen .....	142
6.3	Unterstützung durch Politiker .....	144
6.4	Konflikte für Politiker .....	145
6.5	Instrumentalisierungsfallen der Politik und Korruption .....	145
6.6	Ressourcenbezogene Dilemmata und Entscheidungskonflikte bei Social Entrepreneuren .....	146
6.7	Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	149
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	149
<b>7</b>	<b>Aufgabenbezogene Anforderungen/Besonderheiten</b> .....	151
7.1	Zielgruppenmanagement .....	152
7.2	Marktabhängigkeiten .....	155
7.3	Messung von Social Impact .....	157
7.4	Gemeinnützigkeitsstatus .....	166
7.5	Hybride Organisationsstrukturen .....	169
7.6	Ergänzung zu finanziellen Herausforderungen .....	170
7.7	Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	171
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	171
<b>8</b>	<b>Personenbezogene Merkmale von Social Entrepreneuren (SE), Einstellungen &amp; Motive</b> .....	175
8.1	Einführung in motivationale Aspekte sozialunternehmerischen Handelns .....	176
8.2	Motive und Phasen des Motivationsprozesses .....	178
8.3	Stellenwert von Bedürfnissen und Werten im Motivationsprozess .....	181
8.4	Positionierung gegenüber dem Geldverdienen .....	194
8.5	Persönliche finanzielle Absicherung .....	197
8.6	Begriffliche Determinanten zur SE(O)-Zugehörigkeit .....	198
8.7	Anspruchsniveau Problemlösung .....	199
8.8	Anspruchsniveau Skalierung .....	202
8.9	Anspruchsniveau Innovationsentwicklung .....	208
8.10	Zielsetzung und Zielerreichung .....	212

8.10.1	Moderatoren zur Zielsetzung .....	213
8.10.2	Mediatoren zur Zielsetzung .....	217
8.11	Stellenwert des Unternehmertums im Verhältnis zur sozialen Zielsetzung .....	220
8.12	Konzeptionelle (Un-)Vereinbarkeit von sozialer Zielsetzung und Unternehmertum? Ein Typologie-Ansatz ....	225
8.13	Limitationen zur Persönlichkeitstypologie von Social Entrepreneuren .....	241
8.14	Typologie-Ansatz zum Anspruchsniveau: Problemlösung, Hochskalierbarkeit und Innovation .....	247
8.15	Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	253
	Literaturverzeichnis .....	254
<b>9</b>	<b>Arbeits- &amp; lernkulturelle Besonderheiten</b> .....	267
9.1	Von der Mission des Social Entrepreneurs zur sozialunternehmerisch verankerten Vision .....	268
9.2	Networking/Kooperationsmanagement innerhalb und außerhalb der SE(O)-Landschaft .....	270
9.3	Gründung und Arbeitsverständnis im Team – oder als Solist .....	279
9.4	Personalarbeit/Human Resources Management .....	282
9.5	Sonderstatus: ehrenamtliche Mitarbeiter .....	285
9.6	Handlungsprinzipien in Belastungssituationen .....	286
9.7	Bewertung des Scheiterns .....	291
9.8	Qualitätsmanagement und ganzheitlich-prozessorientierter Präventionskonzept-Ansatz .....	292
9.8.1	Effektivität und Effizienz .....	295
9.8.2	Feedback, Perspektivwechsel und Dynaxität .....	295
9.8.3	Präventionsebenen .....	297
9.8.4	Kontinuierliche Entwicklungen und Verbesserungsprozesse .....	299
9.8.5	Präventionssegmente .....	300
9.9	Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	302
	Literaturverzeichnis .....	303

---

<b>10 Beanspruchungsgefüge &amp; Beanspruchungsfolgen</b> .....	307
10.1 Stellenwert von Belastungen .....	309
10.2 Stellenwert von Stress .....	310
10.3 Stellenwert von Beanspruchung .....	313
10.4 Kompensation vs. Bewältigung von Beanspruchung .....	313
10.5 Beanspruchungsfolgen .....	315
10.5.1 Positive Beanspruchungsfolgen .....	317
10.5.2 Negative Beanspruchungsfolgen: Beeinträchtigung .....	317
10.5.3 Belastungs-Beanspruchungs-Konzept .....	318
10.6 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	320
Literaturverzeichnis .....	320
<b>11 Fazit und Ausblick</b> .....	323
11.1 Wissenschaftstheoretischer Fokus .....	326
11.2 Methodologischer Fokus .....	329
11.3 Praxisbezogener Fokus .....	331
Literaturverzeichnis .....	335
<b>Endnoten (Zitate)</b> .....	337

---

# Abkürzungsverzeichnis

<i>Abkürzung</i>	<i>Ausformulierung (Anmerkung: Die Abkürzungen werden unverändert auch in konjugierter und in deklinierter Form sowie im Plural gebraucht)</i>
ABL	altes Bundesland
Destatis	Deutsches Statistik-Informationssystem (offizielle Abkürzung und Internetpräsenz des Statistischen Bundesamts in Deutschland)
DIN	Deutsches Institut für Normung
DSEM	Deutscher Social Entrepreneurship Monitor
DSM	Deutscher Startup Monitor
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
ebd.	ebenda
EN	Europäische Norm
et al.	et alii = und andere
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FG (z. B. FG1Z7ff.)	Fachgespräch (z. B. Zitat aus Fachgespräch 1, ab Zeile 7 und fortfolgende)
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSM	Green Startup Monitor
GT(M)	Grounded Theory (Methodology)
Hrsg.	Herausgeber
HS	Hochskalierung
i. d. R.	in der Regel

IHK	Industrie- und Handelskammer
IP (IP3Z8f.)	Interview-Partner*in/Interviewte Person (keine weitere Präzisierung des Geschlechts zur Wahrung der Anonymisierung) (Zitat von Interview-Partner*in 3, Zeile 8 mit Folgezeile)
ISO	International Organization for Standardization
i. S. v.	im Sinne von
IV	Innovation
i. V. m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KE	Konventioneller (traditioneller) Entrepreneur
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (bildet die Verständnisbasis für das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001)
KW	Kalenderwoche
m. V. a.	mit Verweis auf
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBL	neues Bundesland
NPO	Non Profit Organisation
o. D.	ohne Datumsangabe
o. g.	oben genannt(e)
PL	Problemlösung
RGT	Reflexive Grounded Theory
RH	Initialen des Verfassers Rüdiger Hein
S.	Seite
SDG	Sustainable Development Goal
SE	Social Entrepreneur/Sozialunternehmer
SEFORÏS	Social Entrepreneurship as a Force for more Inclusive and Innovative Societies (ein von der Europäischen Kommission gefördertes, multidisziplinäres Forschungsprogramm)
SEND	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland
SEO	Social-Entrepreneurship-Organisation/Sozialunternehmen
SE(O)	Social Entrepreneur beziehungsweise Social-Entrepreneurship-Organisation/Sozialunternehmen
SEO-U	Unterstützungsorganisation für SEO
SI	Social Intrapreneur
sog.	sogenannte

---

TPB	Theory of Planned Behavior (entwickelt von Ajzen, 1991)
u. a.	und andere/unter anderem
USA	United States of America
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WK	Wirkungskriterium (Bestandteil des entwickelten Wirkungsmodells)
WP	Wirkungspfad (Bestandteil des entwickelten Wirkungsmodells)
z. B.	zum Beispiel
ZiViZ	Zivilgesellschaft in Zahlen (Tochtergesellschaft des Stifterverbands)

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Grafische Übersicht zum logischen Aufbau des Forschungsberichts .....	6
Abbildung 3.1	Forschungsprozessablauf als Workflow .....	65
Abbildung 4.1	Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren .....	106
Abbildung 8.1	Erweitertes Rubikon-Modell .....	184
Abbildung 8.2	Erweitertes Rubikon-Modell, illustriert am Beispiel der Weiterbildungsmotivation von IPJ .....	185
Abbildung 8.3	Tätigkeits-Ergebnis-Attraktivität im Vier-Felder-Kreuz mit IP-Beispielen .....	185
Abbildung 8.4	Basisbedürfnisse nach Maslow: zwei fiktive Anwendungsbeispiele .....	193
Abbildung 8.5	Moderatoren und Mediatoren der Zielsetzung als Prozessschaubild .....	213
Abbildung 8.6	Soziales und Unternehmerisches als zwei Dimensionen innerhalb eines Kontinuums .....	227
Abbildung 8.7	Soziales und Unternehmerisches als vier gleichwertig anzusehende, nicht in direkter Verbindung stehende Kriterien .....	229
Abbildung 8.8	Spinnendiagramm mit IP-Beispielprofilen zu vier gleichwertig anzusehenden Kriterien für Soziales und Unternehmerisches .....	232
Abbildung 8.9	Modifizierte Vorlage zum Spinnendiagramm mit IP-Beispiel-Profilen zu vier gleichwertig anzusehenden Kriterien für Soziales und Unternehmerisches, ergänzt um ein Soll-Profil .....	234

---

Abbildung 8.10	Spinnendiagramm-Vorlage zu vier gleichwertig anzusehenden Kriterien für Soziales und Unternehmerisches, mit Hinweisen zur Einschränkung unternehmerischer Ausprägungen .....	237
Abbildung 9.1	Ganzheitlich-prozessorientierter Präventionskonzept-Ansatz .....	294
Abbildung 10.1	Stress-Konzeptverständnis von Selye (1950), integriert in Elemente des Flow-Korridor-Modells von Csikszentmihalyi (1975, S. 49) .....	312
Abbildung 10.2	Aus dem Datenmaterial herausgearbeitete Einflusskriterien zu Belastungsauswirkungen .....	315
Abbildung 10.3	Belastungs-Beanspruchungs-Konzept, beispielhaft am SE(O)-Beratungskontext dargestellt .....	319
Abbildung 11.1	Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren als Belastungs-Beanspruchungs-Gefüge .....	325

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1	Kurzdefinitionen zur angewandten Grounded-Theory-Terminologie .....	85
Tabelle 8.1	36 SE-Grundtypen .....	233
Tabelle 8.2	18 SE-Typen zum Anspruchsniveau: Problemlösung, Hochskalierbarkeit und Innovation .....	249



# Inhaltliche Einleitung, Herleitung der zentralen Forschungsfrage und zum logischen Aufbau der Arbeit

1

In diesem Kapitel wird zunächst der Terminus Technicus „Social Entrepreneur (-ship)“ anhand von Beispielen aus Praxis und Wissenschaft verortet. Hierauf basierend wird das arbeitswissenschaftliche Erkenntnisinteresse für das Forschungsvorhaben benannt und die Relevanz der Forschungsthematik wird verdeutlicht. Aus den Ausführungen wird die übergeordnete Problemstellung als zentrale Leitfrage für die eigene Untersuchung formuliert und abschließend wird ein Überblick zur Logik des inhaltlichen Aufbaus der Arbeit geschaffen.

Das Prinzip des Social Entrepreneurship, also des Sozialunternehmertums, ist altbekannt. Beispiele aus dem 19. Jahrhundert sind das Wirken von Florence Nightingale (Stichwort: Krankenpflege) und Henry Dunant (Stichwort: Rotes Kreuz), in Deutschland z. B. von Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Stichwort: Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank), Gustav Werner (Stichworte: Christliche Fabrik/Arbeitsgestaltung) oder Friedrich von Bodelschwingh (Stichworte: Bildungswesen sowie Grundversorgung Elektrizität und Wasser). Erst seit den 1990er Jahren verbreitet sich Social Entrepreneurship stark, verbunden mit einer bewussten Auseinandersetzung mit dessen Legitimität (vgl. z. B. Roitner, 2013), wobei es sich weiterentwickelt, ausdifferenziert und „für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft noch sehr viel zu bieten“ haben wird (Beckmann, 2011, S. 83). Nach Birkhölzer (2011, S. 25 f.) umfasst Social Entrepreneurship „allein in Europa (...) mehr als zehn Millionen Beschäftigte“. Dabei ist „das Mehrfache an Freiwilligen (...) in Bereichen tätig, die weder von kommerziellen Unternehmen noch vom Staat versorgt werden“; Social Entrepreneurship ist damit „zu einem der wenigen Hoffnungsträger im Kampf gegen Arbeitslosigkeit, Armut und Ausgrenzung geworden“ (ebd.). Dabei erweist sich ein prognostiziertes schnelles Wachstum auch in Deutschland als gegeben (vgl. Scheuerle, Glänzel, Knust & Then, 2013, S. 20 f.). Doch was genau wird im wissenschaftlichen Diskurs unter Social Entrepreneurship verstanden?

Die Geburtsstunde der Wortschöpfung „Social Entrepreneur(-ship)“ lässt sich in der Mitte des 20. Jahrhunderts verorten (siehe Bowen, 1953), wobei frühe wissenschaftliche Auseinandersetzungen erst später erfolgen; zu nennen sind vor allem Young (1983) sowie Waddock und Post (1991) mit ihrer Abhandlung zur Vermischung des unternehmerischen Strebens von Einnahmengenerierung mit der Erfüllung einer sozialen Mission. Daraufhin beginnt auch in Deutschland der wissenschaftliche Diskurs (siehe für einen Überblick z. B. Achleitner, Heister & Stahl, 2007; Jansen, Heinze & Beckmann, 2013). Die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen erfährt sogar einen rasanten Aufschwung und starke Aufmerksamkeit, wie beispielsweise die Ausführungen von Kraus, Filser, O’Dwyer und Shaw (2014), Millner (2013, S. 32 f.), Beckmann (2011, S. 69), Habisch (2011) und Heister (2010) belegen. So etabliert sich „Social Entrepreneur“ bzw. „Social Entrepreneurship“ als weit verbreiteter Fachterminus, der jedoch heterogen, teilweise widersprüchlich verwendet wird (vgl. z. B. Maaß & Schneck, 2017; Achleitner et al., 2007; Jähnke, Christmann & Balgar, 2011; Beckmann & von Winning, 2012; Schmitz & Scheuerle, 2013, S. 193; Brinkmann, 2014; Korber, 2015; Leppert, 2008). Dennoch zeigt sich: „Despite an ever growing attention of scholars from various disciplines there is still no mutually agreed on definition of SE [Social Entrepreneur]“ (Kruse, Wach & Wegge, 2018, S. 3, m. V. a. Cukier, Trenholm, Carl & Gekas, 2011; Wry & York, 2017). Beschrieben werden „very different interpretations of ‘social entrepreneurship’ across the globe. In other words, the qualitative aspects about who becomes a social entrepreneur, what their objectives are, and how they understand social entrepreneurship will likely be different across the world“ (Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma, 2013, S. 696). Kruse, Chipeta, Surujlal und Wegge konnten hierzu, inhaltsanalytisch vorgehend, 87 verschiedene Definitionen zu Social Entrepreneurship identifizieren (2018, S. 3).

Insofern vermag der Terminus Social Entrepreneurship noch in seiner definitorischen Findungsphase zu stecken und eine wissenschaftlich fundierte Schlussfolgerung dazu, was hierunter im Kern zu verstehen ist, steht noch aus (vgl. z. B. Wry & York, 2017, im Vergleich zu Bacq & Janssen, 2011).

Hinzu kommt, dass „Social Entrepreneurship in unterschiedlichen nationalen Kontexten unterschiedliche Umgebungsbedingungen vorfindet“ (Leppert, 2013, S. 8; m. V. a. Mair & Marti, 2009, S. 156; vgl. auch Singh & Majumdar, 2020). Zudem kursieren seit Jahren weitere Begriffe, die entweder synonym zu Social Entrepreneur(-ship) oder zur inhaltlichen Abgrenzung genutzt werden, wie beispielsweise Beckmann, Zeyen und Krzeminska (2014) und Leppert (2011, S. 137 f.) sowie aktuell z. B. Del Gesso (2020, S. 18 ff.) aufzeigen.

Darüber hinaus bestehen Erklärungsmodelle für Social Entrepreneurship, deren klare Vorgaben zur Abgrenzung der deutlich komplexeren Realität nicht gerecht werden. Beispielsweise grenzt Galuska (2010, S. 15) von „Sozialem Unternehmertum“ das „Social Business“ ab, das er als Organisation ohne Ausrichtung auf finanziellen Erfolg bei starker Ausrichtung auf soziale Werte definiert. Ebenso grenzt er „Shareholder“ ab; diese definieren sich dem entgegengesetzt durch hohe Ausrichtung auf finanziellen Erfolg bei fehlender Ausrichtung auf soziale Werte. Zwischen „Shareholdern“ und „Social Business“ befindet sich als separate Gruppe „Soziales Unternehmertum“, dessen Ausrichtung auf soziale Werte und auf finanzielle Erfolge jeweils im mittleren Niveau liegt. Gänzlich ausgeschlossen werden bei dieser Entweder-oder-Orientierung z. B. Unternehmen mit relativ hoher Ausrichtung sowohl auf soziale Werte als auch auf finanziellen Erfolg. Zudem lässt diese Sichtweise keine Differenzierung zwischen Schad- und Wertschöpfung zu, da lediglich die Ausprägung von finanzieller und sozialer Wertschöpfung ab einem „absoluten Nullpunkt“ aufwärts betrachtet wird, also ausschließlich als positives Wachstum betrachtet, nicht jedoch in einen Minusbereich hineinreichend, so dass unberücksichtigt bleibt, wenn z. B. eine Organisation Korruption duldet bzw. praktiziert und gesellschaftlichen Schaden einkalkuliert.

Dem Begriffsverständnis Galuskas widerspricht beispielsweise Rummel (2011, S. 24) zugunsten einer differenzierteren Betrachtung: Sie benennt „klassisch gemeinnützige Organisationen“ und „Social Business“ mit Schnittmengen zu „Social Entrepreneuren“ und fügt „sozial verantwortliche Unternehmen“ und „Wirtschaftsunternehmen“ als weitere Gruppen hinzu, die ebenfalls in einer Schnittmenge zueinanderstehen. Schnittmengen diskutiert auch Millner (2013, S. 29; m. V. a. Nicholls, 2008; ebenso m. V. a. Dees & Anderson, 2003; Park, 2008), allerdings als verschwimmende Sektorengrenzen, sog. „Blurring Boundaries“, wobei er zwischen dem Öffentlichen, Privaten und Dritten Sektor differenziert. Dabei versteht er – anders als Galuska und Rummel – Social Entrepreneurship als Bestandteil des Third Sectors und umschreibt die Schnittmenge mit dem Public Sector als „Social Enterprise Policy“. Noch weiter gefasst kategorisiert Yunus (2005, S. 2) mit seiner hierarchisch zu verstehenden Differenzierung zwischen Social Entrepreneurship ohne Kostendeckung, mit etwas Kostendeckung, mit voller Kostendeckung sowie auf höchster Stufe mit mehr als voller Kostendeckung, so dass Social Entrepreneurship prinzipiell allen Sektoren zugeordnet werden kann. In diesem Kontext prägt Yunus den Terminus „Social Business Enterprise“, um eine nichtmonetäre, aber gesellschaftsbezogene Gewinnmaximierung mit beispielsweise politischem oder religiösem Aspekt einzubinden. Dabei stellt er den Lösungsanspruch gegenüber einem sozialen Problem über alles weitere (vgl. Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zwellweger, 2019,

S. 383 ff.). Unterschiedliche Begriffsverständnisse kursieren bis heute (ebd.; z. B. Martin & Osberg, 2007; Dees, 2001; 2003; Dawson & Daniel, 2010).

Vor allem aber stellt sich die grundsätzliche Frage der Abgrenzung zum „konventionellen“ Unternehmertum im Sinne einer Abgrenzung zu traditionell ausgerichteten Unternehmen. Nach Faltin ist „[d]er Unterschied zwischen den Social Entrepreneurs und den Business Entrepreneurs (...) bei genauerer Betrachtung kleiner, als er in der öffentlichen Diskussion gesehen wird“ (Faltin, 2008a, S. 38; ebenso 2012, S. 181). Dies erscheint jedoch bei näherer Betrachtung nicht belegt und im Grunde genommen widerspricht sich Faltin, wenn er hervorhebt, dass für den Social Entrepreneur nicht das Erwirtschaften von Überschüssen das Ziel sei, sondern das Erfüllen der sozialen Aufgabe. Denn bei dieser Argumentation wird der Überschuss zum Mittel für den höherwertigen Zweck (ebd., S. 30; vgl. auch Dees & Anderson, 2003). Dees (2001) bekräftigt die Abgrenzung zum „konventionellen“ oder auch „Business Entrepreneur“, wenn er im Rollenverständnis des Social Entrepreneurs einen Change Agent verankert: „Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created“ (ebd., S. 4). Dabei setzt Dees Social Entrepreneur in Beziehung zu konventionellen Unternehmern, denn „Social entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur“ (ebd., S. 2) und ebenso können sie im Verständnis von Schnittmengen sowohl Akteure eines Social Business als auch von Non-Profit-Unternehmen sein.

Dieser Dissertation soll ein Begriffsverständnis für Social Entrepreneur zugrunde liegen, das die dargestellte Ausführung aufgreift bzw. an dieser anknüpft, ohne dabei Ausgrenzungseffekte in der eigenen empirischen Arbeit zu provozieren. Daher wird ein dementsprechend breites Verständnis zugrunde gelegt, nämlich: dass Social Entrepreneur (nachfolgend abgekürzt: SE) soziale bzw. sozioökonomische und ggf. ebenso ökologische Gegebenheiten als unzureichend bzw. als nicht wertvoll identifizieren und daraus resultierende gesellschaftliche Missstände präzisieren. In der Folge generieren sie Ideen für eine entsprechend positive Entwicklung, die sie in unternehmerische Handlungen transformieren, so dass hieraus Felder der (Erwerbs-)Arbeit hervorgehen können.

Für den sozialunternehmerischen Umsetzungsprozess stellt sich arbeitswissenschaftlich die Frage, inwieweit Sozialunternehmer in Deutschland bei ihren Handlungen einen auf sich selbst einwirkenden Druck erzeugen sowie externem Handlungsdruck unterliegen, der sich in seiner Belastungsqualität vom Handlungsdruck konventioneller Entrepreneur (nachfolgend abgekürzt: KE) unterscheidet. Dabei

ist erlebte Handlungskompetenz im Kontext weiterer wichtiger psychosozialer Funktionen von (Erwerbs-)Arbeit zu sehen, beispielsweise hinsichtlich Aktivitäts- und Kompetenzaufbau, erlebtem Selbstwert, sozialer Anerkennung, Kooperationsgestaltung oder Abhängigkeiten in hierarchischen Strukturen sowie der Existenz von und Gebundenheit an organisationsinterne implizite und explizite Werte, die sich wiederum von den Werten externer Akteure unterscheiden können. Somit wird sich dem Forschungsfeld der Arbeitsgestaltung gewidmet, da es sich in systematischer Weise der „Veränderung technischer, organisatorischer und (oder) sozialer Arbeitsbedingungen [widmet] mit dem Ziel, diese an Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen anzupassen, sodass sie der Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit sowie der Gesundheit der arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen“ (Schaper, 2019, S. 412, m. V. a. Dunckel & Volpert, 1997).

Bis dato liegen jedoch aus der Social-Entrepreneurship-Forschung keine gesicherten Erkenntnisse für SE in Deutschland dazu vor,

- welche Merkmale und Bedingungen der Arbeitsgestaltung SE in ihrer Leistungsfähigkeit unterstützen oder beeinträchtigen,
- welche (typischen) Konfliktfelder SE beim Ausüben ihrer Tätigkeit erleben,
- wie bzw. inwieweit sie diese Konflikte managen (können) und welche Bewältigungsmechanismen im Fall von Fehlbelastungen zur Vorbeugung einer Beanspruchung greifen,
- welche Auswirkungen sowohl Konfliktsituationen als auch die Art und Weise des Konfliktmanagements auf das Arbeitsergebnis und damit auf die organisationalen und gesellschaftsbezogenen Resultate ihres Social Entrepreneurships haben können,
- welche Strukturen SE als motivationsfördernd und welche als demotivierend erleben und
- inwieweit sich eine Systematik zu diesen Punkten herausarbeiten lässt.

Aus dieser arbeitswissenschaftlich defizitären Ist-Situation ergibt sich die übergeordnete Problemstellung als zentrale Forschungsfrage, die im Rahmen dieser Untersuchung beantwortet werden soll:

**Inwieweit lassen sich für Social Entrepreneure in Deutschland Kriterien identifizieren und als allgemeingültige Systematik darstellen, die ihre**

## Arbeitsgestaltung in spezifischer Weise beeinflussen und dabei eventuell Hinweise auf die Wirkung von Arbeit geben?

Daraus ergibt sich für den **logischen Aufbau dieses Forschungsberichts** die mit **Abbildung 1.1** wiedergegebene sowie nachfolgend erläuterte Vorgehensweise:

	Kapitel 1	Kapitel 2	Kapitel 3	Kapitel 4	Kapitel 5-10	Kapitel 11
	Einleitung	Ausgangssituation in Deutschland	Empirische Methode	Einführung in Ergebnisse/ Diskussion	Ergebnisse und Diskussion im internationalen Diskurs	Fazit/ Ausblick
Inhaltliche Ebene: <i>Themen im Praxisfeld</i>	Herleitung: zentrale Forschungsfrage	Erkenntnisstand zu Social Entrepreneurship in Deutschland (bestehende Studien, Präkonzepte)		Kriterienüberblick zur Beantwortung der Forschungsfrage	Herausarbeiten inhaltlicher Teilgebiete; Verortung der neuen Erkenntnisse in der Ausgangssituation	Verortung der Erkenntnisse in der Praxis
Wissenschaftlich begründete Erkenntnisebene: <i>Forschungsstand</i>		Spiegelung des Erkenntnisstands an empirischer Güte; Ableitung von Teilfragestellungen		Überblick zur Entwicklung eines übergeordneten Wirkungsmodells	Spiegelung der eigenen Erkenntnisse in internat. Journal-Debatte; Bedingungsgefüge der Teilgebiete im übergeordneten Modell; Entwicklung von Typologie-Ansätzen	Zusammenfassung der Erkenntnisse unter Berücksichtigung von Limitationen; weiterer Forschungsbedarf
Methodologische Ebene: <i>eigenes Untersuchungsdesign</i>		eigene methodologische Verortung	Datenerhebung, Datenaufbereitung, Datenauswertung	Überblick zu Kategorienlandschaft	Kodiermaterial als Belegquelle	

**Abbildung 1.1** Grafische Übersicht zum logischen Aufbau des Forschungsberichts. (eigene Darstellung)

Da sich die in diesem Einleitungskapitel hergeleitete zentrale Fragestellung und die dabei vorgenommene wissenschaftliche Verortung auf die Situation von Social Entrepreneuren speziell in Deutschland bezieht, wird hierauf aufbauend in **Kapitel 2** der landesbezogene Forschungsstand zur Leitfrage auf Basis von empirischen Studien intensiv gesichtet und bewertet und somit die Ausgangssituation genau dargestellt. Das intensive Einbinden der internationalen Debatte erfolgt bewusst zu einem späteren Zeitpunkt. Denn eine gezielte Durchmischung an dieser Stelle mit Erkenntnissen, die sich auf andere Länder und somit z. B. auf andere

politische Systeme und Kulturkreise beziehen, kann von der spezifischen, tiefgründigen Sicht auf Deutschland ablenken. Die Darstellung des Forschungsstands passiert im zweiten Kapitel auf drei verschiedenen Ebenen: (1) auf inhaltlicher Ebene wird der aus den empirischen Studien hervorgehende Erkenntnisstand zu Themen im Praxisfeld differenziert erfasst und präkonzeptionell reflektiert, (2) auf wissenschaftlich begründeter Erkenntnisebene wird dieser Erkenntnisstand hinsichtlich der empirischen Güte zu den jeweiligen Studien bewertet und die Forschungsrelevanz der Leitfrage wird systematisch in Teilfragen unterteilt und hierauf aufbauend wird (3) auf methodologischer Ebene das erforderliche methodische Vorgehen für die eigene Untersuchung abgeleitet. Dabei wird herausgearbeitet, dass die zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage relevanten Kriterien bislang nicht systematisch erhoben worden sind, was für das empirische Design für die eigene Untersuchung von hoher Relevanz ist und woraus ein induktives Vorgehen für den eigenen Forschungsprozess abzuleiten ist. Im darauffolgenden **Kapitel 3** wird die angewandte empirische Methode genau beschrieben. Aufgrund der in Kapitel 2 genau hergeleiteten Ist-Situation für Social Entrepreneure in Deutschland ist das bereits benannte qualitative Forschungsdesign mit induktivem Charakter erforderlich. Aus wissenschaftstheoretischer, empirischer Logik folgt hieraus, dass eine Theorie-, Modell- oder Typologieentwicklung erst im Anschluss an die eigene empirische Arbeit erfolgen kann.

Ein Überblick zu den selbst gewonnenen Erkenntnissen wird mit **Kapitel 4** gegeben. Dabei wird (1) auf inhaltlicher Ebene ein erster Kriterienüberblick zur inhaltlichen Beantwortung der Forschungsfrage gegeben, (2) auf wissenschaftlich begründeter Erkenntnisebene wird eine übergeordnete, umfassende Modellentwicklung skizziert und (3) auf methodologischer Ebene wird eine in sich geschlossene Kategorienlandschaft beschrieben. Aus den Ausführungen in Kapitel 4 ergeben sich zwei Besonderheiten für die Gesamtlogik zum Aufbau der Arbeit: Zum einen werden Diskussion und Ergebnisse miteinander verknüpft. Zum anderen erfolgt die Darstellung in sechs Kapiteln hintereinander (**Kapitel 5 bis 10**). Jedes dieser Ergebnis-/Diskussionskapitel widmet sich einem Teilgebiet, das jeweils einen eigenen inhaltlichen Schwerpunkt abbildet. Erst dieses Vorgehen wird dem hohen Komplexitätsgrad der Ergebnisse didaktisch gerecht. Dabei werden (1) auf der inhaltlichen Ebene die neu gewonnenen Erkenntnisse an der Ausgangssituation gespiegelt. Zudem wird (2) auf der wissenschaftlich begründeten Erkenntnisebene die internationale Debatte einbezogen; deutschlandspezifische Forschungserkenntnisse werden im internationalen Diskurs gespiegelt, um zum einen zu prüfen, inwieweit Erkenntnisse für Social Entrepreneure in Deutschland durch Untersuchungserkenntnisse in anderen Ländern zusätzlich bekräftigt werden können. Zum anderen wird reflektiert, inwieweit aus Untersuchungen

anderer Länder weitere, bislang nicht berücksichtigte Hinweise hervorgehen können, bei denen eine Relevanz für die gegenwärtige oder zukünftige Situation zur Arbeitsgestaltung und Wirkung von Arbeit bei Social Entrepreneuren in Deutschland nicht ausgeschlossen werden kann. In der Gesamtbetrachtung lässt sich auf der wissenschaftlichen Reflexionsebene ein umfassendes arbeitswissenschaftliches Modell zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage entwickeln und darüber hinaus lassen sich aus der Diskussion weitere Modell- und Typologie-Ansätze herausarbeiten. (3) Methodisch können sämtliche Kodes schlüssig den Teilgebieten zugeordnet werden.

**Kapitel 11** widmet sich schließlich dem Fazit und Ausblick. Dabei wird auf der inhaltlichen Ebene der praktische Nutzen für die gewonnenen Erkenntnisse verdeutlicht. Auf der wissenschaftlichen und auf der methodologischen Ebene wird der weitere Forschungsbedarf gezielt herausgearbeitet.

---

## Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., Heister, P. & Stahl, E. (2007). Social Entrepreneurship. Ein Überblick. In: A.-K. Achleitner, R. Pöllath und E. Stahl (Hrsg.), *Finanzierung von Sozialunternehmern. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 3–25.
- Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5–6), S. 373–403.
- Beckmann, M. (2011). Social Entrepreneurship. Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Verbote eines Kapitalismus 2.0? In: H. Hackenberg und S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67–85.
- Beckmann, M. & von Winning, A. (2012). *Eine ordonomische Perspektive. Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis*. München: Roman Herzog Institut, Selbstverlag.
- Beckmann, M., Zeyen, A. & Krzeminska, A. (2014). Mission, Finance an Innovation: The Similarities and Differences between Social Entrepreneurship and Social Business. In: A. Grove und G. Berg (Hrsg.), *Social Business. Theory, Practice, and Critical Perspectives*. Berlin & Heidelberg: Springer, S. 23–41.
- Birkhölzer, K. (2011). Internationale Perspektiven sozialen Unternehmertums. In: P. Jähne, G. Christmann und K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 23–36.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York (USA): Harper.
- Brinkmann, V. (Hrsg.) (2014). *Sozialunternehmertum. Band 34. Grundlagen der Sozialen Arbeit*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D. & Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: A content analysis. In: *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7 (1), S. 99–119.

- Dawson, P. & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. In: *International Journal of Innovation and Technology Management*, 51 (1), S. 9–21.
- Dees, G. (2001). The meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship at Duke University's Fuqua School of Business, Durham. Kauffman Foundation. Original-Entwurf vom 31.10.1998, *neu formatiert und überarbeitet am 30. Mai 2001*. Abrufbar auf: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> sowie mit Seitenangaben auf: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf). Beide abgerufen am: 28.04.2019.
- Dees, G. (2003). Social Entrepreneurship Is about Innovation and Impact, Not Income. Discussion paper on Social Edge. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship Fuqua School of Business, Duke University: Durham/USA: Selbstverlag.
- Dees, G. & Anderson, B. (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. In: *Society*, 40 (4), S. 16–27.
- Del Gesso, C. (2020). An Entrepreneurial Identity for Social Enterprise across the Institutional Approaches. From Mission to Accountability toward Sustainable Societal Development. In: *International Journal of Business and Management*, 15 (1), S. 16–35.
- Dunckel, H. & Volpert, W. (1997). Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen. In: H. Luczak und W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 791–795.
- Faltin, G. (2008a). Social Entrepreneurship. Definition, Inhalte, Perspektiven. In: G. Braun und M. French (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft*. Dokumentation der 4. HIE-RO Ringvorlesung zu Unternehmertum und Regionalentwicklung an der Universität Rostock im Wintersemester 2007/2008. Rostock: Hanseatic Institute for Entrepreneurship, Selbstverlag. S. 25–46.
- Faltin, G. (2012). *Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein* (2. Auflage). München: Carl Hanser.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S. & Zwellweger, T. (2019). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven*. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (5., überarbeitete Auflage). Springer Gabler: Wiesbaden.
- Galuska, J. (2010). Die Kunst des Wirtschaftens. In: J. Galuska (Hrsg.), *Die Kunst des Wirtschaftens*. Bielefeld: Kamphausen, S. 11–29.
- Habisch, A. (2011). Gesellschaftliches Unternehmertum – Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohltheorien. In: H. Hackenberg und S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 49–66.
- Heister, P. (2010). Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital. Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jähne, P., Christmann, G. & Balgar, K. (Hrsg.) (2011). *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jansen, S., Heinze, R. & Beckmann, M. (Hrsg.) (2013). *Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Korber, M. (2015). *Innenwelten und Außenwelten von Social Entrepreneurs. Wie Träume unternehmerisch verwirklicht werden können*. Wien (Österreich): Facultas.

- Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M. & Shaw, E. (2014). Social Entrepreneurship: An Exploratory Citation Analysis. In: *Review of Managerial Science*, 8 (2), S. 275–292.
- Kruse, P., Wach, D., Wegge, J. (2018). What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of social entrepreneurial intention. Technische Universität Dresden. Unveröffentlichtes Manuskript, nachgereicht zur gleichnamigen Veranstaltung am 17.09.2018 beim 51. DGPs Kongress an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Session A6: Unternehmertum, Social Entrepreneurial Intention (SEI). Dozent: Philipp Kruse, Fakultät Psychologie an der Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Kruse, P., Chipeta, E. M., Surujlal, J. & Wegge, J. (2018). Measuring Good Intentions – Development and Validation of a Social Entrepreneurial Intention Scale. Unveröffentlichtes Manuskript, eingereicht beim Journal of Business Venturing mit der Manuskript-Nr. JBV\_2018\_547. Nachgereicht zur Veranstaltung „What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of social entrepreneurial intention“ am 17.09.2018 beim 51. DGPs Kongress an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Session A6: Unternehmertum, Social Entrepreneurial Intention (SEI). Dozent: Philipp Kruse, Fakultät Psychologie an der Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. In: *Small Business Economics*, 40, S. 693–714.
- Leppert, T. (2008). Social Entrepreneurs in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition. In: G. Braun und M. French (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft*. Dokumentation der 4. HIE-RO Ringvorlesung zu Unternehmertum und Regionalentwicklung an der Universität Rostock im Wintersemester 2007/2008. Rostock: Hanseatic Institute for Entrepreneurship, Selbstverlag, S. 47–94.
- Leppert, T. (2011). Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland. In: P. Jähnke, G. Christmann und K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship*. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 133–148.
- Leppert, T. (2013). *Social Entrepreneurship in Deutschland. Einflussfaktoren auf den Gründungsprozess von Social Entrepreneurs*. Hamburg: Kovač.
- Maaß, F. & Schneck, S. (2017). *Soziales Unternehmertum*. Denkpapier, herausgegeben vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Bonn: Selbstverlag.
- Mair, J. & Martí, I. (2009). Social Entrepreneurship as Institution Building. In: J. Robinson, J. Mair und K. Hockerts (Hrsg.), *International Perspectives on Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan, S. 144–159.
- Martin, R. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. In: *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2), S. 29–39.
- Millner, R. (2013). Social Enterprises und Social Entrepreneurship. Konzepte und Begrifflichkeiten. In: *Social Entrepreneurship als Ausweg? Facetten sozialen Engagements von Unternehmen*. Kurswechsel, Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, Heft 2, Wien: Sonderzahl, S. 28–41.

- Nicholls, A. (2008). *The Landscape of Social Investment. A Holistic Typology of Opportunities and Challenges*. Oxford (Großbritannien): Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Selbstverlag Saïd Business School.
- Park, C. (2008). Do the Boundaries Between the Nonprofit, Public and Business Sectors Blur? Comparing “Within the Nonprofit Sector Collaboration Networks” and “Inter-Sector Collaboration Networks” in the Social Service Field in Pittsburgh, Pennsylvania. In: *International Review of Public Administration*, 13, S. 81–95.
- Roitner, A. (2013). Zur Legitimität des Konzepts von Social Entrepreneurship. Social Entrepreneurship als Ausweg? Facetten sozialen Engagements von Unternehmen. Kurswechsel. In: *Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen*, 2, S. 7–15.
- Rummel, M. (2011). *Wer sind Social Entrepreneurs in Deutschland? Soziologischer Versuch einer Profilschärfung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schaper, N. (2019). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In: F. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer, S. 411–434.
- Scheuerle, T., Glänzel, G., Knust, R. & Then, V. (2013). *Social Entrepreneurship in Deutschland – Potenziale und Wachstumsproblematiken. Gesamtreport. Eine Studie im Auftrag der KfW. Durchgeführt von CSI Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg*. Heidelberg: Selbstverlag.
- Schmitz, B. & Scheuerle, T. (2013). Social Intrapreneurship – Innovative und unternehmerische Aspekte in drei deutschen christlichen Wohlfahrtsträgern. In: S. Jansen, R. Heinze und M. Beckmann (Hrsg.), *Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 187–218.
- Singh, A. & Majumdar, S. (2020). Entrepreneurship: Nation as a Context. In: S. Majumdar und E. Reji (Hrsg.), *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice*. Singapur (Singapur): Springer Nature, S. 199–222.
- Waddock, S. & Post, J. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. In: *Public Administration Review*, 51 (5), S. 393–401.
- Wry, T. & York, J. G. (2017). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. In: *The Academy of Management Review*, 42 (3), S. 437–460.
- Young, D. (1983). *If Not For Profit, For What?* Lexington (USA): Lexington Books.
- Yunus, M. (2005). *Social Business Entrepreneurs are the Solution*. Grameen Communications, modified on 20-August, 2005. Abrufbar auf: <http://www.ima.kth.se/utb/mj1501/pdf/yunus.pdf>. Abgerufen am: 24.3.2017.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Beginn der Forschungsreise: Ausgangssituation zur zentralen Forschungsfrage und Vorüberlegungen zur Herleitung des eigenen Forschungsprozesses

# 2

Dieses Kapitel widmet sich der fachlichen und methodologischen Verortung der Leitfrage im deutschen Forschungsfeld, wobei die nachfolgenden Ausführungen dreierlei Stellenwert besitzen:

- 1) einen inhaltlichen Stellenwert im Praxisfeld, da der Erkenntnisstand zur zentralen Fragestellung auf Basis bereits vorliegender Erhebungen in Deutschland ermittelt werden soll;
- 2) einen wissenschaftlich begründeten Stellwert, da die empirische Güte der herangezogenen Studien, denen der Forschungsstand entnommen ist, bewertet werden soll;
- 3) einen methodologischen Stellenwert, da auf Basis der inhaltlichen und der wissenschaftlichen Ist-Situation eine Entscheidungsgrundlage für das Forschungsdesign der eigenen Untersuchung geschaffen werden soll.

Dazu werden zunächst quantitativ-empirische Studien und daraufhin qualitativ-empirische Forschungsberichte vorgestellt und hinsichtlich der drei benannten Stellenwerte reflektiert. Theoretische Vorüberlegungen werden herausgearbeitet und daraufhin in Form von Teilfragestellungen, die sich hieraus ableiten lassen, systematisch aufbereitet. Abschließend werden der inhaltliche, der wissenschaftlich begründete und der methodologische Stellenwert genau beschrieben.

---

**Elektronisches Zusatzmaterial** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8_2).

## 2.1 Quantitativ-empirische Studienerkenntnisse

Seit einigen Jahren gibt es vermehrt quantitativ-empirische Analysen, die sich der Verbreitung und dem Entwicklungspotenzial von Social Entrepreneurship in Deutschland widmen (siehe SEFORİS Forschungskonsortium, 2016; Olenga Tete, Wunsch & Menke, 2018; Bundesverband Deutsche Startups, 2019; Fichter & Olteanu, 2019; Metzger, 2019; Olteanu & Fichter, 2020; Scharpe & Wunsch, 2020). Studienübergreifend besteht kein einheitliches Begriffsverständnis zum Sozialunternehmer(-tum) bzw. zum Social Entrepreneur(-ship); daher variiert deren Anzahl in Deutschland je nach Studie und reicht von wenigen tausend bis zu 300.000 (ebd.; vgl. auch Olenga Tete et al., 2018, S. 15 ff.). Zudem beeinträchtigen uneinheitliche Datenerhebungsansätze eine verlässliche Angabe zur Grundgesamtheit. Demnach ist die Repräsentativität dieser quantitativen Untersuchungen als nicht gesichert anzusehen, sondern deren Aussagen sind je nach studienspezifisch konstruiertem Sinnzusammenhang zu relativieren. Bei den Veröffentlichungen handelt es sich um

- den Deutschen Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2018 und DSEM 2019; der nach Fertigstellung dieser Dissertation veröffentlichte DSEM 2020/21 wird ebenfalls ergänzend berücksichtigt,
- den Landesbericht Deutschland des SEFORİS Forschungskonsortiums 2016; der nach Fertigstellung dieser Dissertation veröffentlichte Landesbericht 2020 wird ebenfalls ergänzend berücksichtigt,
- den KfW-Gründungsmonitor 2019 sowie
- den Green Startup Monitor (GSM) 2019 und GSM 2020.

Neben den Monitoren und dem Landesbericht besteht Erkenntnisgewinn aus Studien zur Social-Entrepreneurship-Intention, die ebenfalls hinsichtlich ihres inhaltlichen, wissenschaftlich begründeten und methodologischen Stellenwerts reflektiert werden.

Wenngleich die quantitativen Erhebungen für Social Entrepreneure in Deutschland die Merkmale und Bedingungen der Arbeitsgestaltung nicht gezielt erfassen, liefern sie hierzu bedeutsame Hinweise. Daher werden nachfolgend die hierzu relevanten Inhalte herausgearbeitet und sowohl inhaltlich als auch bezüglich des jeweiligen Forschungsdesigns kritisch bewertet. Dabei werden Veröffentlichungen berücksichtigt, die erst nach der Datenerhebung, aber noch während der Datenauswertung dieser Dissertation erschienen sind, da neue Informationen in dieser Phase Einfluss auf den Erkenntnisgewinn der eigenen Arbeit nehmen können.

Hierbei stellt sich heraus, dass im Hinblick auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage keine neuen, bislang unbekannt gebliebenen Aspekte zutage treten.

### **2.1.1 Deutscher Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2018, 2019 & 2020/21**

Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) wurde initiiert und wird realisiert vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND). Eine wissenschaftliche Beiratsfunktion übernimmt der Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Eine „wissenschaftliche Ausbeute“ wird zurzeit noch zugunsten des vorrangigen Ziels zurückgestellt, „den DSEM zum Laufen zu bringen und dann wachsen zu lassen. Für den Erfolg war insbesondere die öffentliche und politische Akzeptanz wichtig, da SEND sich als Interessensvertretung versteht und diese Aufgabe nachdrücklich verfolgt. Mit der offiziellen Vorstellung des DSEM 2018 im Bundestag und des DSEM 2019 im Haus der Bundespressekonferenz ist SEND dies auf (...) beindruckende Weise gelungen“ (Raith, 2020).

Der DSEM 2020/21 wurde erst nach Abschluss der hier vorgelegten Untersuchung veröffentlicht; er wird an dieser Stelle nachträglich ergänzend berücksichtigt. Der DSEM 2020/21 wird erstmalig „international mit sieben weiteren europäischen Ländern durchgeführt“ (Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 3) und stützt im Wesentlichen die Aussagen der beiden Vorgängerversionen. Eine wissenschaftliche Beiratsfunktion übernimmt zusätzlich das Department of Management der Aarhus BSS Universität in Dänemark.

Mit den DSEM 2018, 2019 und 2020/21 liegen die ersten drei Ausgaben vor, die sich bereits im ersten Abschnitt interessengeleitet positionieren und dabei Handlungsempfehlungen an die Politik richten (vgl. Olenga Tete et al., 2018, S. 12; Scharpe & Wunsch, 2020, S. 9; Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 10). In der Erstveröffentlichung wird als Zielsetzung formuliert, die Sichtbarkeit sozialunternehmerischer Aktivitäten zu erhöhen und „Social Entrepreneur\*innen eine Bühne [zu] bieten – ob schon lange am Markt, oder gerade erst gestartet“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 3) sowie „die Datenlage von Social Entrepreneurship in Deutschland zu verbessern“ (ebd., S. 70; wortgleich in Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 86), da „die Wirksamkeit und das innovative Potenzial von Social Entrepreneurship (...) bisher nur wenigen Entscheidungsträger\*innen aus Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft ein Begriff [ist]“ (Olenga

Tete et al., 2018, S. 3). „Die Ergebnisse sollen (...) helfen, das noch junge Ökosystem zu verstehen und mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen“ (ebd., S. 70; wortgleich in Scharpe & Wunsch, 2020, S. 78 sowie in Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 86). In der Conclusio erhält die Politik das Testat „durchgefallen. (...) [Sie] erhält lediglich Note 4,6 für die Unterstützung von Social Entrepreneurship in Deutschland“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 10; vgl. auch Scharpe & Wunsch, 2020, S. 7, 65; Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 65; zur Lobbyisten-Positionierung von SEND vgl. z. B. Heilig, 2020; LobbyFacts, o. D.). Als größte Herausforderungen der Befragten werden strukturell bedingte finanzielle Fehlbelastungssituationen und eine „schwache Lobby für Social Entrepreneurs in der Politik“ beklagt (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 66; ebenso in Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 67).

Die DSEM-Fragestellungen weichen von den Fragestellungen derjenigen Publikationen ab, die für die DSEM herangezogen werden, was einen einfachen Datenvergleich unmöglich macht. Dennoch wird hervorgehoben, dass sich „einige allgemeine Trends miteinander vergleichen“ lassen (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 78; wortgleich in Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 86).

Alle drei DSEM basieren auf anonym beantworteten Online-Befragungen. Die vollständigen Fragebögen werden nicht zur Verfügung gestellt. Zur statistischen Güte der quantitativen Analyse liegen keine Angaben vor. Die Rückmeldung eines Co-Autors innerhalb eines Fachgesprächs (FG1) belegt jedoch, dass eine ausschließlich quantitative Herangehensweise angewandt wurde mit dem Anspruch, „valide Daten“ zu erheben (FG1Z11ff.<sup>1</sup>). Mit ihren umfangreichen Statistiken inklusive Prozentangaben bis in den Dezimalzahlenbereich werden im DSEM 2018 Abhängigkeiten benannt und daraus Empfehlungen für die nicht näher operationalisierte Grundgesamtheit abgeleitet. Damit vernachlässigen die Autoren die selbst benannte Limitation, dass kein Anspruch auf Repräsentativität besteht (vgl. Olenga Tete et al., 2018, S. 19, 71). Obwohl im DSEM 2019 mehrfach darauf hingewiesen wird, dass ein Zahlenvergleich nur innerhalb der Studienstichprobe erlaubt ist (vgl. Scharpe & Wunsch, 2020, S. 14, 73), werden dennoch verallgemeinernde Aussagen getroffen. Beispielsweise sei es möglich, dem Leser „in dieser Veröffentlichung aussagekräftige, relevante und gesicherte Aussagen über die aktuelle Lage von Social Entrepreneurship in Deutschland an die Hand zu geben“ (ebd., S. 3). Dabei stellen umfangreich eingebaute, nicht anonymisierte Zitate von SE keinen Gegenstand der empirischen Auswertung dar, sondern dienen der Illustration der erhobenen Daten.

Dass die DSEM lediglich eine interessengeleitete Umfrage im eigenen (Unterstützungs-)Netzwerk zur Stärkung der eigenen Lobbyarbeit widerspiegeln, bei der der empirische Anspruch nicht im Mittelpunkt steht, bestätigt ebenso

einer der Autoren im Fachgespräch (FG1Z310ff.<sup>2</sup>), wobei er betont, dass der Verein SEND aus der Startup-Szene entstanden ist und die DSEM-Ergebnisse stark startuplastig sind (ebd., Z386ff.<sup>3</sup>).

In der Tat erweisen sich die Veröffentlichungen als startuplastig: Über 60 % der am DSEM 2018 Teilnehmenden sind als SE zwei Jahre jung oder jünger (vgl. Olenga Tete et al., 2018, S. 20) und 90 % befinden sich in der frühen Phase ihrer Unternehmensgründung oder Umsetzung (ebd., S. 21). Im DSEM 2020/21 heißt es hierzu passend „6 von 10 der DSEM-Social-Enterprises wurden in den letzten drei Jahren gegründet“ (Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 17), wobei zwar über 40 % der Befragten angeben, dass sich deren Sozialunternehmen in der „frühen Umsetzungs- und Wachstumsphase“ befindet. Dabei wird jedoch nicht ersichtlich, welche Kriterien die Befragten zur Zuordnung heranziehen (ebd., S. 18). Eine kriterienbasierte Abgrenzung zur Startup-Phase fehlt und darüber hinaus fehlt teilweise die Abgrenzung zwischen Social Startups und Sozialunternehmen in der Betriebsphase (ebd., S. 19). Dass SEND seinen Sitz beim Bundesverband Deutsche Startups e. V. hat (Olenga Tete et al., 2018, S. 81), vermag die ausgeprägte Affinität zu Startups ebenso zu untermauern (siehe auch SEND & Bundesverband Deutsche Startups, 2017) wie die Kommentierung des wissenschaftlichen Beirats: „Die Plausibilität der im Bericht veröffentlichten Angaben stehen aber weitgehend im Einklang mit dem unabhängig durchgeführten Deutschen Startup Monitor und dem darin enthaltenen Green Startup Monitor“ (Raith, 2020). Im DSEM 2019 wird darauf hingewiesen, dass „ein überrepräsentierter Anteil von jungen Organisationen in der Befragung durch Selbstselektion bei der Teilnahme an der Umfrage und durch die Erhebungsmethode erwartbar“ ist (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 17). Insofern ist die Güte des Fragebogens anzuzweifeln, da dieser nur von SEND-Mitgliedern und somit von Social Startups und ihren Unterstützungsorganisationen getestet wurde und auf diese ausgerichtet ist. Der infolge methodischer Limitationen erwartete überrepräsentierte Anteil junger Organisationen wird von den Autoren ebenso für den DSEM 2020/21 angemerkt (Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 17).

An den Befragungen teilgenommen haben SEND-Mitglieder sowie SE aus dem SEND-Umfeld und -Kooperationsnetzwerk, das hauptsächlich aus Social Startups, Beratungsunternehmen, Stiftungen und Unterstützungsorganisationen für Social Startups besteht (vgl. Olenga Tete et al., 2018, S. 70, 79 f.; Scharpe & Wunsch, 2020, S. 78, 88 f.; Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 96 f.; SEND, o. D.). Bei den Unterstützungsorganisationen handelt es sich vorwiegend um Akademien sowie um sog. Startup-Hubs und -Labs: Dies sind Organisationen mit eigenen, zeitlich begrenzten Vernetzungs- und Weiterbildungsangeboten sowie

Coworking-Arbeitsplätzen, die i. d. R. einen hochschul- oder unternehmensgebundenen Kontext aufweisen. Nach eigenen Angaben befinden sich im SEND-Kooperationsnetzwerk kaum Unterstützungsorganisationen, deren Zielgruppe SE in der Betriebsphase sind (ebd.).

Bei der Stichprobe im DSEM 2018 (n: 210) fällt auf, dass das Antwortverhalten bei den einzelnen Fragen sehr volatil ist (zwischen n: 83 und n: 186). Widersprüchlich erscheint, dass 137 Personen den Fragebogen komplett beantwortet haben (vgl. Olenga Tete et al., 2018, S. 70), das Antwortverhalten bei Fragen, die für alle Befragten zutreffen, in den einzelnen Grafiken aber deutlich  $n < 137$  beträgt. Dabei kann z. B. die geringe Anzahl der Teilnehmenden bei der Frage nach dem Gründungsdatum der Social-Entrepreneurship-Organisation (SEO) (n: 83) darin begründet sein, dass die meisten Teilnehmenden zum Zeitpunkt der Befragung noch gar nicht gegründet haben (ebd., S. 20). In diesem Fall ist jedoch zu klären, inwieweit andere Fragen mit größerer Response (wenn  $n > 83$ ) lediglich hypothetisch beantwortet werden, also von nicht am Marktgeschehen teilnehmenden SE. Dieser Verdacht ergibt sich auch bei der Frage nach der aktuellen Entwicklungsphase der SEO (ebd., S. 21), die von knapp 43 % der Befragten gar nicht beantwortet wird und von denen rund 25 % angeben, dass sich ihre SEO in der konzeptentwickelnden Seed-Phase, also vor der Gründung befindet. Angehörige der Seed-Phase zählen allerdings nicht bzw. nur stark eingeschränkt zur Zielgruppe der Umfrage; demzufolge verzerren sie ggf. das Ergebnis massiv, da sich das Antwortverhalten lediglich auf die eigene Erwartungshaltung und auf eine in die Zukunft gerichtete Intention beziehen kann. Selbst bei der Annahme, dass die noch vor der Gründung stehenden SE im Rahmen der Befragung identifiziert und daraufhin nicht in der Auswertung berücksichtigt werden, würde sich die Frage stellen, warum eine so hohe Anzahl an Personen den Fragebogen nicht komplett beantwortet hat.

Als weiterer Indikator für den oben ausgeführten Verzerrungseffekt dient die DSEM-Umfrage von 2019, bei der erstmalig nur SE bzw. Mitarbeiter in Leitungspositionen berücksichtigt werden, die „sich außerdem selbst als Social Entrepreneur\*in verstehen bzw. dies nicht verneinen“ und die obligatorisch ihr Unternehmen zuvor gegründet haben (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 13). Daher können beim DSEM 2019 von den 512 an der Umfrage teilnehmenden Personen lediglich 41,4 % bei der Datenanalyse berücksichtigt werden; nach dieser Bereinigung beträgt die Anzahl der auf die Frage nach dem Gründungsdatum nicht antwortenden Personen nur noch 0,5 % (ebd., S. 17).

Die Rückmeldung des Co-Autors bestätigt den Darstellungsfehler in der DSEM-Erhebung von 2018, dass „klassische gemeinnützige Organisationen“

und „sozial verantwortliche Unternehmen“ nur vermeintlich nicht zu Sozialunternehmen gezählt werden (Olenga Tete et al., 2018, S. 15 ff.; relativiert in FG1Z130ff.<sup>4</sup>). Doch obwohl sie Bestandteil der Datenanalyse sind, werden z. B. kirchlich getragene Organisationen unkommentiert ausgeklammert. Letztendlich kann auch hier aufgrund der nicht eindeutig operationalisierten Grundgesamtheit, einhergehend mit der eingeschränkten, eventuell gemeinnützigkeitslastigen Stichprobe, die Aussage, „vier von zehn DSEM-Sozialunternehmen sind in Zusammenarbeit mit Stiftungen (41,7 %)“ tätig (Olenga Tete et al., 2018, S. 64 f.), einem Verzerrungseffekt unterliegen. Zudem bleibt unklar, wie hoch hierbei der Anteil an finanzieller Förderung ist, da „Stiftungen (...) – qua Stiftungsrecht – nur gemeinnützige Initiativen finanziell unterstützen dürfen, damit fallen die gewerblichen Social Entrepreneurs schon mal ganz raus“ (Elsemann, 2020). Darüber hinaus sind vorgenommene Klassifizierungen zur Abgrenzung von Stadien der Unternehmensentwicklung anzuzweifeln. So heißt es z. B. bei der terminologischen Abgrenzung, SE in der frühen Umsetzungs- und Wachstumsphase „verfügen über vermehrtes Umsatzwachstum und suchen nach neuen Kanälen und Märkten“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 21). Dies kann ebenso ein zentrales Kriterium für etablierte Firmen und Konzerne sein, z. B. für eine langjährig gewachsene Supermarktkette mit nachhaltigkeitsorientierter Firmenphilosophie.

In den ersten beiden DSEM wird hervorgehoben, „dass das Social-Entrepreneurship-Ökosystem geografisch über ganz Deutschland verteilt ist. Die Ergebnisse vermitteln somit einen ersten Überblick über die Herkunftsbundesländer der DSEM-Sozialunternehmen“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 19; sinngemäß ebenso in Scharpe & Wunsch, 2020, S. 16). Bei der Diskussion bleibt jeweils außer Acht, dass alle neuen Bundesländer (NBL), exklusive Berlin, kumuliert nur ca. 6 % der befragten Sozialunternehmen abbilden, mehrere NBL gar nicht vertreten sind. Im DSEM 2020/21 wird die quantitative Relevanz von alten Bundesländern noch stärker hervorgehoben (Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 16) und mit regionalen Sonderauswertungen untermauert (ebd., S. 75 ff.). Nicht abgeleitet wird die Frage im Sinne eines weiteren Forschungsbedarfs, inwieweit in bestimmten Regionen Deutschlands bzw. aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen besondere Anforderungen an SE bzw. SEO bestehen (vgl. auch Oestreich & Fuchs, 2019).

Vor allem zeigen die ersten beiden DSEM in ungerechtfertigter Weise induktiven Erhebungsanspruch. So heißt es im DSEM 2018: „Wir möchten das Ökosystem betrachten, wie es ist: Heterogen, lebhaft, ständig im Wandel und voller Innovationsbestrebungen. Auf definitorische Vorgaben wurde hierbei bewusst verzichtet, um das Ökosystem von Social Entrepreneurship in Deutschland möglichst unvoreingenommen in seiner Bandbreite und Vielfalt zu erfassen“ (Olenga

Tete et al., 2018, S. 4). Somit „greift der diesjährige Monitor bei der Klassifikation von Sozialunternehmen nicht auf vordefinierte Kriterien zurück, sondern hat einen explorativen Charakter“ (ebd., S. 70). Diesen Anspruch erhält auch der DSEM 2019 aufrecht (vgl. Scharpe & Wunsch, 2020, S. 3). Als Grundverständnis für Social Entrepreneurship dient dabei jeweils die gemeinsame Schnittmenge der drei Dimensionen des Sozialunternehmertums „gesellschaftlich“, „unternehmerisch“ und „Governance“, wobei „deutsche Sozialunternehmen diese Dimensionen auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlicher Intensität erfüllen“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 14; ähnlich in Scharpe & Wunsch, 2020, S. 11 ff.). Daher ist „im Einzelfall zu entscheiden, wie sehr die Kriterien für sozialunternehmerisches Handeln eingehalten werden“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 14; vgl. auch Scharpe & Wunsch, 2020, S. 3, 78). Widersinnigerweise benennt der DSEM ein qualitatives Forschungsdesign, wie es z. B. die Interviewbefragung darstellt, bei der Befragte ihre eigenen Erfahrungswerte und Hintergründe darlegen können, so dass ein Erfassen und ein Verstehen der bis dato nicht sauber erhobenen Phänomene im sozialunternehmerischen Feld ermöglicht werden können. Dies steht im Widerspruch zum realisierten quantitativen Forschungsansatz.

Bezüglich der inhaltlichen Aussagekraft stellen sich darüber hinaus weiterführende Fragen bzw. ist Folgendes kritisch aufzuzeigen:

- Im DSEM 2019 wird eine SE-Definition verwendet, mit der sich 17 % der befragten SE nicht identifizieren können (vgl. Scharpe & Wunsch, 2020, S. 12). Von den 212 nach Datensatzbereinigung zur Datenauswertung verbleibenden SE „erfüllten insgesamt 199 die gesellschaftliche Dimension (SDG und Wirkungsziele), 173 die unternehmerische Dimension (finanzielle Planungssicherheit und Innovation) und 128 die Governance-Dimension (Partizipation, Transparenz und Reinvestition von Gewinnen)“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 14). Somit hätte der Anteil der Befragten, der die Minimalanforderung bezüglich der gemeinsamen Schnittmenge zu den drei genannten Dimensionen nicht erfüllt, bei der Auswertung exkludiert werden müssen, was jedoch nicht passiert ist. Ebenso ist bei denjenigen Befragten, die nur zum Teil der vorgegebenen Definition zustimmen, denkbar, dass sie kein Social Entrepreneur sind: Sieht sich eine Person mit ihrer SEO z. B. nur innerhalb der Schnittmenge „Governance Dimension“ und „unternehmerische Dimension“ angesiedelt und erfüllt sie nicht die „gesellschaftliche Dimension“, ist davon auszugehen, dass sie kein Kreuz setzt bei „trifft zu“, sondern bei „trifft eher zu“ oder „trifft größtenteils zu“. Eine Abgrenzung in der Auswertung erfolgt nicht. Auch die im DSEM 2018 vorgenommene Formulierung, dass spezifische Kriterien zu den

drei Dimensionen obligatorisch zu erfüllen sind, wird in der Auswertung nicht transparent dargestellt; dies wirft die Frage auf, inwiefern alle an der Umfrage teilnehmenden Personen sämtliche Kriterien erfüllen (vgl. Scharpe & Wunsch, 2020, S. 14 ff.).

- Die Behauptung, dass es in „Deutschland (...) – im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern – noch keine offiziell anerkannte Definition von Social Entrepreneurship [gibt]“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 11; vergleichbar bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 13), erweist sich als falsch. In keinem europäischen Land existiert hierzu eine Definition, sondern lediglich die deutlich enger gefasste Definition zu „Social Enterprise“ (zur Diskussion hierzu vgl. z. B. Del Gesso, 2020; Göler von Ravensburg, Krlev & Mildnerberger, 2018), die sich vorwiegend auf eine soziale Mission verfolgende, marktorientierte Hybridunternehmen bezieht, nicht selten mit kommerziellem Schwerpunkt. Dabei steht beispielsweise der Beweis noch aus, dass derart marktorientierte Unternehmen in ihrer sozialen Wirkung am erfolgreichsten sind – auch in Abhängigkeit davon, wie soziale Wirkung sowie Erfolg operationalisiert werden.
- Einerseits betonen die Autoren, dass Social Entrepreneurship „sich der klassischen dichotomischen Unterscheidung zwischen Wirtschaft und Sozialem Sektor widersetzt“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 3). Andererseits diskutieren sie keinen Neuentwurf für einen Integrationsprozess beider Seiten (ebd., S. 15).
- Wenn von SEO-Unterstützungsorganisationen geförderte Social Startups bei der DSEM-Erhebung 2018 überrepräsentiert sein sollten und Skalierbarkeit eines der entscheidungsrelevanten Kriterien im Auswahlverfahren der SEO-Unterstützungsorganisation ist, dann kann die folgende Angabe zur Skalierung eine starke Verzerrung beinhalten: „87 % der DSEM-Sozialunternehmen streben eine Skalierung an“ (Olenga Tete et al., 2018, S. 10, vgl. auch S. 33). Auch an dieser Stelle fehlt eine hinreichende Operationalisierung des Begriffs bei der Fragestellung: „Sind Sie bestrebt, Ihr Sozialunternehmen zu skalieren?“ (ebd., S. 33). Denn das Grundverständnis in der DSEM-Erhebung von Skalieren bedeutet „Wachstumspotenzial“ und wird so auch stringent angewandt (vgl. Scharpe & Wunsch, 2020, S. 43; vergleichbar bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 55). Das Eruiieren des Bedeutungsgehalts aus Sicht der an der Erhebung teilnehmenden Personen findet nicht statt, so dass unterschiedliche Verständnisansätze zum Antwortverhalten führen können, was das Feedback aus der DSEM-Autorenschaft bestätigt (FG1Z472ff.<sup>5</sup>; vgl. hierzu auch Bertelsmann Stiftung, 2015).

- Ein vergleichbares Bias ist für die Ausführungen zur Innovation denkbar: Wenn von SEO-Unterstützungsorganisationen geförderte Social Startups bei der DSEM-Erhebung überrepräsentiert sein sollten und Innovation eines der entscheidungsrelevanten Kriterien im Auswahlverfahren der SEO-Unterstützungsorganisation ist, dann beinhaltet die folgende Angabe zur Innovation im DSEM 2019 eine dementsprechende Verzerrung: „84,0 % der DSEM-Social-Entrepreneurs schätzen ihr Produkt/Dienstleistung als Marktneuheit ein. In Summe sind 87,3 % der DSEM-Social-Entrepreneurs mindestens deutschlandweit innovativ“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 24; vergleichbar bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 8, 53). Zudem besteht auch zum Innovationsbegriff kein einheitliches Verständnis, was ein weiteres Bias wahrscheinlich macht. Beispielsweise werden „Innovation“ und „Marktneuheit“ synonym verwandt (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 24; siehe auch S. 7, 72 ff.; vergleichbar bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 53). Dass beim DSEM 2019 nahezu 60 % der SE ihr Geschäftsmodell als Marktneuheit bezeichnen, ist eine zu hinterfragende Selbsteinschätzung – insbesondere, da 17,5 % der SE angeben, dass es sich dabei um eine weltweite Marktneuheit handelt (vergleichbar abgefragt bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 53). Denkbar ist, dass auch hierbei ein heterogenes Begriffsverständnis kursiert. Verborgen bleibt zudem, was konkret unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist. Beispielsweise stellen ein Produktverkauf und Spenden altbewährte Geschäftsmodelle dar. Das Wirkmodell im Spezifischen kann hierbei neu sein, aber nicht das Geschäftsmodell. Denkbar ist daher, dass die vorliegende Statistik auf einer ausgeprägten Selbstüberschätzung der Befragten oder auf Widersprüchlichkeiten beim Anwenden des betriebswirtschaftlichen Basisverständnisses beruht. In dem Zusammenhang erweist sich als unverständlich bzw. nicht nachvollziehbar, welche „Form der Unternehmensführung“ die knapp 30 % der Befragten als selbst entwickelte Marktneuheit verstehen, die zum Teil sogar eine „weltweite Marktneuheit im Führen von Unternehmen“ abbilden soll. Darüber hinaus impliziert die Entweder-oder-Fragestellung nach der Höhe des Einflusses von Digitalisierung, also entweder auf das Geschäftsmodell oder auf das Wirkmodell, fälschlicherweise, dass diese beiden Modelle keine Einheit bilden können (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 25), zumal die gewählte grafische Darstellung zur prozentualen Verteilung als weiterer Verzerrungseffekt wirkt.
- Die Frage „Wie bedeutsam sind die folgenden Aspekte für Ihre Organisation?“ ist von den Studienteilnehmern im Hinblick auf die beiden Ausprägungen „soziale Wirkung“ und „finanzielle Rendite“ im Vier-Felder-Kreuz zu beantworten (vgl. Scharpe & Wunsch, 2020, S. 39). Diese Frage erscheint zu

ungenau formuliert bzw. für eine schlüssige Interpretation ungeeignet. Denn Bedeutsamkeit kann unterschiedliche Dimensionen haben: So kann Bedeutsamkeit finanzieller Rendite z. B. in systemischen Faktoren im Aktionsfeld der SE begründet sein, etwa durch eine Verschuldungssituation mit Handlungsdruck, Kredite zurückzahlen zu müssen. Ebenso kann Bedeutsamkeit finanzieller Rendite z. B. im intrapersonalen Streben nach Gewinnerzielung zur persönlichen Bereicherung liegen, ohne Verschuldungshintergrund, wobei ein Gewinn ebenso in neue sozialunternehmerische Aktivitäten reinvestiert werden kann, was weitere soziale Wirkung mit sich bringt. Zudem handelt es sich bei der Darstellungsform nicht wie behauptet um ein Quadrantenmodell mit vier gleichschenkligen Quadraten, da die Ordinatenachse eine Linksverschiebung aufweist und die Abszissenachse nach unten verschoben ist (im Verhältnis 3 zu 4). Dass „die Mitte (mittlere Bedeutsamkeit – Wertung 3) (...) in den oberen/ rechten Quadranten mitgezählt [wird]“, ist lediglich einer Fußnote zu entnehmen (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 39). Der mit der gewählten Darstellungsform wirksam gewordene Framing-Effekt und die Tatsache, dass die gesellschaftliche Wirkung nicht mit einer präzisen Zahl angegeben wird, erweist sich als gelenkte Aussagekraft. Dabei interpretieren die Autoren ohne weitere Begründung eine „[bedeutsame] gesellschaftliche Wirkung für nahezu alle DSEM-Social-Entrepreneurs“ (ebd., S. 40), sobald auf der siebenstufigen Skala  $>2$  beantwortet wird. In vergleichbarer Form ist die Abfrage im DSEM 2020/21 zu kritisieren: „Wie ausschlaggebend sind die gesellschaftliche Wirkung und die finanziellen Interessen für Ihre strategischen Geschäftsentscheidungen?“ (Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 87).

- Mehrfach-Antwortmöglichkeiten können zu Redundanzen im Antwortverhalten führen. Beispielsweise gibt es für die Kooperation mit Hochschulen diverse Antwortalternativen: „Öffentliche Stellen des Landes und der Kommunen (z. B. Landesministerien, Ämter, Hochschulen, Schulen, Kultureinrichtungen)“ sowie „Social Entrepreneurship Netzwerke“ und „Andere“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 33), zumal hervorgehoben wird, dass Hochschulen unter der Rubrik „Andere“ von Teilnehmenden explizit aufgeführt werden (ebd., S. 34). Insofern kann z. B. auch die folgende Dateninterpretation ein Resultat unsauberer Datenerhebung beim DSEM 2019 sein: „Insgesamt ist die Anzahl der Kooperationen der DSEM-Social-Entrepreneurs deutlich höher als die der Sozialunternehmen, die für die SEFORIS Studie interviewt wurden“ (ebd.).

Wenngleich mit den DSEM kein Monitoring im Sinne einer systematischen Erfassung zum Sozialunternehmertum in Deutschland realisiert wird und trotz der aufgezeigten methodischen und wissenschaftlichen Mängel, die offensichtlich

Lobbyismus-Interessen geschuldet sind, arbeiten die Autoren deutlich heraus, dass hinsichtlich der Arbeitsgestaltungsbedingungen für SE umschriebene Problemstellungen bestehen, welche die hier skizzierten Hinweise auf standortbezogene und ökonomische Besonderheiten liefern.

### **2.1.2 SEFORIS Forschungskonsortium 2016 & 2020, Landesbericht Deutschland**

Das von der Europäischen Kommission geförderte, multidisziplinäre Forschungsprogramm SEFORIS (Social Entrepreneurship as a Force for more Inclusive and Innovative Societies) setzt sich zum Ziel, „Inklusion in Gesellschaften durch bessere Stakeholder Beteiligung, Förderung des ‚Civic Capitalism‘ und Innovationen in Sozialdienstleistungen zu fördern. SEFORIS kombiniert Einblicke von Entscheidungsträgern und Sozialunternehmern mit wegbereitender wissenschaftlicher Forschung, um präzise und neue Erkenntnisse zu Sozialunternehmertum zu generieren“ (SEFORIS Forschungskonsortium, 2016, S. 35).

Die Datenerhebung erfolgte online und per Telefonbefragung (vgl. Mair, 2020a). Dabei wurden „Diskussionen mit (...) Sozialunternehmern“ geführt und „ein breites Spektrum von Fragen abgedeckt, die detailliert besprochen wurden“ (SEFORIS Forschungskonsortium, 2016, S. 2). Mit dem Anspruch auf Repräsentativität und dem Einsatz statistischer Verfahren/einer Faktorenanalyse wird allerdings der quantitative Forschungsansatz deutlich. „In addition, we collected qualitative data and conducted a comparative case study project that covered three social enterprises in each country“ (Mair, 2020, S. 336). „We used validated scales as well as tailored and open-ended questions in the interview and survey instruments we built“ (ebd., S. 337). Nähere Angaben zur Auswertungsmethodik qualitativer Daten werden nicht gemacht, so dass keine Aussagen zur Validität getroffen werden können. Hervorgehoben wird allerdings bei der Erstveröffentlichung: „Der Datensatz [für Deutschland mit n: 107] ist auch einzigartig in seiner Präzision, da wir eine Reihe von Maßnahmen ergriffen haben, um höchste Datenqualität zu gewährleisten. Unsere Analysten (Interviewer) wurden über die gesamte Datensammlungsperiode hinweg geschult und die generierten Daten wurden kontrolliert, um sicherzustellen, dass alle Analysten die Antworten der Sozialunternehmer konsistent bewerten“ (SEFORIS Forschungskonsortium, 2016, S. 2). Hierbei werden „die Mission und Vision der interviewten Sozialunternehmen auf 8 Skalen eingeordnet“ (ebd., S. 6) und dabei „eine Faktoranalyse der gemeinsamen zugrundeliegenden Dimensionen durchgeführt, um die 8 Skalen zusammenzufassen. Die drei zugrundeliegenden Dimensionen sind: soziale

Ziele, wirtschaftliche Ziele und geographischer Fokus“ (ebd.). „To qualify for the study, an organization had to (1) have a social mission crosschecked in multiple ways by our trained interviewers; (2) engage in revenue-generating activity involving the sale of products or services, with the proceeds of that activity accounting for at least 5 percent of total revenue; and (3) employ at least one full-time-equivalent (FTE) employee“ (Mair, 2020, S. 337). Die Stichprobenziehung erfolgt nach dem „Respondent Driven Sampling“: Im Schneeballverfahren werde damit „eine repräsentative Auswahl von deutschen Sozialunternehmen auf der Basis ihrer Netzwerke“ getroffen. Wie sich diese Vernetzung zusammensetzt und wer wen (nicht) kennt, wird nicht offengelegt, was auch in dieser Studie die Repräsentativität stark beeinträchtigen kann. Beispielsweise werden gescheiterte SE gar nicht thematisiert. Zudem werden Kernbegriffe wie Skalierung und Innovation trotz mehrseitiger Diskussionen nicht operationalisiert. Zu Innovation heißt es lediglich, dass darunter „zum Beispiel neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse“ verstanden werden (SEFORIS Forschungskonsortium, 2016, S. 18). Unberücksichtigt bleibt somit das Begriffsverständnis bei den mehr als 40 % der Befragten, die berichten, „dass sie im letzten Jahr komplett neue Innovationen für den Markt eingeführt haben“ (ebd., S. 27). Den eigenen Angaben nach werden die Forschungserkenntnisse „durch präzise, longitudinale Umfragedaten“ getestet (ebd., S. 35). Die Antwort auf eine Rückfrage zur Verlaufsstudie bei der Autorenschaft relativiert dies jedoch: „The 2016 study is cross-sectional and we are hoping to develop a longitudinal study on this soon“ (Mair, 2020a). Ein zentraler Erkenntnisgewinn aus dieser Studie lautet: „Viele der Sozialunternehmen haben in den Interviews ihre Verpflichtung gegenüber dem Allgemeinwohl als ihr primäres Anliegen betont. Der wirtschaftliche Fokus ist in deutschen Sozialunternehmen weniger stark ausgeprägt und wurde häufig als ein Mittel zum sozialen Zweck dargestellt“ (SEFORIS Forschungskonsortium, 2016, S. 5). Dabei werden auch in dieser Studie explizit Handlungsempfehlungen für die Politik herausgearbeitet. Diese lassen den Schluss zu, dass die Befragten Restriktionen in der Gemeinnützigkeit ebenso beklagen wie Einschränkungen im Steuerrecht und in der Kapitalverfügbarkeit sowie den fehlenden Blick für soziale Rechte von Minderheiten (ebd., S. 34); die erlebte soziale Gerechtigkeit kann somit im Relevanzsystem von Social Entrepreneuren in Deutschland auf einen Aspekt zur Arbeitsgestaltung hinweisen.

Die Ergebnisse der ersten Folgebefragung wurden erst nach Abschluss der hier vorgelegten Untersuchung veröffentlicht; sie werden an dieser Stelle nachträglich kurz ergänzend aufgenommen. Es wurden noch Aussagen von 49 der in der Ersterhebung Befragten berücksichtigt (SEFORIS Forschungskonsortium,

2020). Als Zielsetzung der Folgebefragung nennen die Autorinnen unter anderem „zu verstehen, was sich für die Sozialunternehmen in unserer Stichprobe in Bezug auf Aktivitäten, Umsatzgenerierung, Wettbewerbsfähigkeit und Zusammenarbeit sowie soziale Auswirkungen verändert hatte“ (S. 2). Zwar bleiben in der Folgestudie die oben benannten Schwächen bestehen. Bei den Ergebnissen erscheint jedoch interessant, dass mehrere Sozialunternehmen „eine bedeutsame strukturelle Transformation erlebt [haben]“ (S. 4); so „wurde ein Sozialunternehmen (...) zu einem konventionellen Unternehmen“ (ebd.). Beweggründe für diese und alle weiteren benannten Transformationen, beispielsweise der Verkauf des Sozialunternehmens an eine andere Organisation und die nicht mehr gegebene Unternehmensexistenz, werden von den Autorinnen jedoch nicht diskutiert.

Vergleichbar zu den DSEM lässt sich auch für diesen Landesbericht festhalten, dass hinsichtlich der Arbeitsgestaltungsbedingungen für SE bestimmte Problemstellungen bestehen können, insbesondere die hier skizzierten standortbezogenen und ökonomischen Herausforderungen, aber auch die aufgezeigten in der Person des SE begründeten, einstellungsbezogenen Besonderheiten. Allerdings beeinträchtigen ebenfalls unklare Begriffsbestimmungen und fehlende Operationalisierungen die Güte der Untersuchung.

### 2.1.3 KfW-Gründungsmonitor 2019

2019 veröffentlicht die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) die aus dem KfW-Gründungsmonitor hervorgegangene Untersuchung „Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 ‚junge‘ Sozialunternehmer im Jahr 2017“ (Metzger, 2019; vgl. KfW Bankengruppe, 2019). Für seine telefonische Erhebung kritisiert Metzger selbst bezüglich der Stichprobenziehung die eventuell eingeschränkte private Erreichbarkeit von SE ohne Festnetzanschluss bzw. zu den Telefonie-Zeitfenstern an Arbeitstagen ab 16 Uhr. Ebenso betont er, dass eventuell SE mit zu schlechten Deutschkenntnissen nicht erreicht werden konnten (vgl. Metzger, 2018, S. 2).

Bezüglich der absoluten Anzahl an SE in Deutschland wird ein Vergleich zu Großbritannien gezogen und eine nahezu identische Anzahl konstatiert. Doch dieser Vergleich hinkt bereits aufgrund sich stark unterscheidender Gemeinnützigkeitsrechte. Zudem gelten im herangezogenen Vergleich gemeinnützige Organisationen/„charity indicated, traditional non-profits“ nicht als Sozialunternehmen (vgl. Stephan, Braidford, Folmer, Lomax & Hart, 2017). Auch könnte bedeutsam sein, dass in Großbritannien das staatliche Sozialsystem im Vergleich zu Deutschland weniger ausgebaut ist.

Als „junge“ Sozialunternehmer wurden insgesamt 173 Personen identifiziert und befragt (vgl. Metzger, 2019b). Zu ihnen werden jene der noch aktiven Entrepreneure gezählt, die innerhalb der letzten fünf Jahre gegründet haben, den Zweck ihres Unternehmens „voll und ganz“ im sozialen oder ökologischen Anliegen sehen und diesen Zweck höher bewerten als die Einkommenserzielung. Begründet wird dies wie folgt: „In der wissenschaftlichen Diskussion gibt es Einigkeit darüber, dass die soziale Mission eines Unternehmens wichtigstes Merkmal von Sozialunternehmen ist – ungeachtet anderer Merkmale, wie dem erzielten Einkommen“ (Metzger, 2019, S. 1; ebenso FG4Z70ff.<sup>6</sup>). Der hierzu angeführte Quellenbeleg gibt jedoch lediglich wieder, dass „most scholars in the field agree that social mission is a key differentiating element of social entrepreneurs“ (eigene Hervorhebung). Das sozialunternehmerische Grundverständnis wird je nach Forschungsperspektive bzw. Denkschule sehr wohl unterschiedlich betrachtet (vgl. z. B. Nicolás-Martínez, Rubio-Banón & Fernández-Laviada, 2019, S. 445; Galvin & Iannotti, 2014; Spiess-Knaffl, Schües, Richter, Scheuerle & Schmitz, 2013). Als eine weitere Option im Hinblick auf die Priorisierung sozialer Mission vs. Einkommenserzielung erschließt sich beispielsweise ein gleichberechtigter Sowohl-als-auch-Anspruch beider Kriterien. Infolge der Sampling-Eingrenzung bleiben bei der KfW-Veröffentlichung weiterführende Hintergründe mit deren Relevanzen unberücksichtigt.

Ebenso ist die Behauptung zu relativieren, dass der Gemeinnützigkeitsstatus eine Gewinnerzielungsabsicht kategorisch ausschließt (vgl. Metzger, 2019, S. 1). Zwar sind Ausschüttungen und Dividenden bei Gemeinnützigkeit untersagt. Allerdings sind Reinvestitionen und Rücklagenbildungen ausdrücklich erlaubt, wengleich unter strengen Vorgaben. Nicht Gewinnerzielungsabsicht wird in der Abgabenordnung reglementiert, sondern Selbstlosigkeit (vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz & Bundesamt für Justiz, 2019). Dennoch stellen die Anforderungen an das Finanzmanagement gemeinnütziger Organisationen dementsprechende Finanzierungshürden dar. In diesem Zusammenhang könnte die Feststellung verstanden werden, dass „[j]unge‘ Sozialunternehmer häufiger Kapital als andere Jungunternehmer [benötigen], insbesondere bis zu 25.000 EUR“ (Metzger, 2019, S. 1).

Obwohl der KfW-Gründungsmonitor hervorhebt, dass beim Sampling „nicht nur“ auf Gemeinnützigkeit geschaut werden soll, erfasst er beispielsweise keine Gründer einer gemeinnützig anerkannten Organisation wie eines e. V. oder einer Genossenschaft, die zwar hauptamtlich Mitarbeiter beschäftigt, aber in der der Gründer selbst nicht seinem Lohnerwerb nachgeht. Denn „Existenzgründer werden mit einer Eingangsfrage identifiziert, die darauf abzielt, ob der Teilnehmer im Zeitraum von bis zu fünf Jahren vor dem Interviewtermin eine gewerbliche oder

freiberufliche Selbstständigkeit im Voll- oder Nebenerwerb begonnen hat“ (Metzger, 2019a, S. 1). Somit ist infrage zu stellen, dass „[d]er KfW-Gründungsmonitor (...) damit als einzige Datenquelle in Deutschland ein ganzheitliches Bild der Gründungstätigkeit [liefert]“ (Metzger, 2019, S. 2; ebenso in FG4Z291ff.<sup>7</sup>). Auf Rückfrage weist der Autor zudem darauf hin, dass das Datenmaterial zu den einzelnen Bundesländern keine soliden Aussagen zulässt (Metzger, 2019b<sup>8</sup>). Ausgegrenzt werden z. B. auch SE > 64 Jahren, denn „[d]ie Grundgesamtheit, über die der KfW-Gründungsmonitor repräsentativ Auskunft gibt, umfasst alle in der Bundesrepublik Deutschland ansässigen Personen im ‚gründungsrelevanten‘ Alter von 18 bis 64 Jahren“ (Metzger, 2018, S. 1; wortgleich in Metzger, 2019a, S. 1). Eine Autorenanfrage zur Schulbildung und zum Berufsabschluss belegt, dass auch in der KfW-Studie Akademiker bei den Befragten überrepräsentiert sind (Metzger, 2019b).

Kritisch zu betrachten ist auch die Aussage, „[i]m Vergleich zu anderen Jungunternehmern sehen (...) [‚junge‘ Sozialunternehmer] die Kundengewinnung seltener als problematisch an. Das ist ein Indiz dafür, dass Sozialunternehmer mit ihren Angeboten häufiger auf Bedürfnisse von Kundengruppen eingehen, die von erwerbswirtschaftlich motivierten Unternehmern nicht [ausreichend] bedient werden“ (Metzger, 2019, S. 4). Hieraus lässt sich die Fragestellung ableiten, inwieweit ein SE seinen Markt erst ausloten oder einen bislang nicht bestehenden Markt erst noch erschließen muss und sich dabei mit bürokratischen Hürden auseinandersetzen hat, während sich der KE mit einem schon existierenden Markt beschäftigen kann, in dem vieles geregelt ist (vgl. Olteanu & Fichter, 2020, S. 48). Hierzu passt abermals, dass gemeinnützige Organisationen das Gemeinnützigkeitsrecht befolgen müssen, durch das SE vor größere kaufmännische Probleme gestellt werden können. Zum Beispiel könnten Finanzbeamte und Unternehmensberater unter- bzw. fehlqualifiziert sein und aufgrund von Unwissenheit zu Fehlentscheidungen raten zum Nachteil der SEO.

Die KfW-Studie stellt heraus, dass „[k]napp ein Drittel der ‚jungen‘ Sozialunternehmer (...) Marktneuheiten an[bieten]“ wie z. B. „Dunkelrestaurants mit blinden Servicekräften“, die explizit als „soziale Innovation“ bezeichnet werden (Metzger, 2019, S. 3). Seit 2006 wird die 1988 gegründete Ausstellung „Dialog im Dunkeln“, die seit 2005 auch als „Dialogmuseum“ präsent ist, beispielhaft als erfolgreiches Sozialunternehmertum in Deutschland mit Pionierstellung hervorgehoben (vgl. z. B. Ashoka Deutschland & McKinsey, 2019; Kraemer & Edinger-Schons, 2019; Göler von Ravensburg, Krlev & Mildnerberger, 2018, S. 47; Heinecke, 2018; Lange, 2016, S. 270; Breidenbach, 2011, S. 308; Heister, 2010, S. 373; Ashoka Deutschland, 2006), wobei als ein Höhepunkt die Bewirtung Sehender im Dunkelrestaurant gilt. Imitierte „Dunkelrestaurants“ erkennen die

Gründer von Dialog im Dunkeln als „indirekt wirkungsvolle Konzeptübernahme“ an (Dialoghaus Hamburg, 2016, S. 13). Soziale Innovation wird in der KfW-Studie demnach als Adaptieren einer bereits angewandten Konzeption auf einen neuen Zielmarkt definiert, deren ursprüngliche Gründung weit länger als der benannte Fokus von fünf Jahren zurückliegen darf. Im Widerspruch dazu wird Innovation an anderer Stelle in der Studie als Marktneuheit und neu entwickelte Technologie zur Herstellung eines Produkts bis zur Marktreife definiert (vgl. Metzger, 2019, S. 1). So oder so: Im Zeitalter gesetzlich verankerter Inklusionsansprüche stellt sich die Frage, inwieweit Dunkelrestaurants zeitgemäße Inklusion sehbehinderter Menschen sein können und darüber hinaus „soziale Innovation“ repräsentieren. Denn Sehbehinderte werden weiterhin nicht sichtbar, sie können in ihren Bewegungsabläufen nicht wahrgenommen werden. Die Aktivitäten Sehbehinderter können ihre Wirkung eventuell nicht entfalten, wenn sie Sehende im Dunkeln bewirten. Denkbar ist, dass die Sehenden sich stattdessen auf sich selbst und auf ihr eigenes, akut-reversibel „ausgeblendetes“ Sehvermögen konzentrieren. Zudem werden Belastungssituationen des Alltags künstlich ausgeklammert, da z. B. der Toilettengang für die Besucher bei normaler Beleuchtung stattfindet, ein Guide die Besucher zum Zigarettenrauchen ins Helle führt und der Koch des Museums bewusst keine Sehbehinderung hat (vgl. Dialog im Dunkeln, 2020). Was vor 15 Jahren im historischen Kontext nachvollziehbar als soziale Innovation bezeichnet werden konnte, ist heute aus präventionspädagogischer Sicht zumindest infrage zu stellen: Sehende stehen nach dem Besuch im Dunkelrestaurant weiterhin im Kontakt zu sich selbst, nicht zu erblindeten Menschen. Es stellt sich die Frage, inwieweit soziale Innovation heutzutage deutlich stärker gegeben wäre, wenn Sozialunternehmer Erblindete sichtbar machen und sie in Cafés, Restaurants und Kantinen bei Tageslicht in den ersten Arbeitsmarkt integrieren. Eine derartige Weiterentwicklung der Konzeption findet jedoch nicht statt. Der Exkurs zum Dunkelrestaurant-Beispiel erfolgt an dieser Stelle bewusst, da sich die Fragestellung ableiten lässt, inwieweit ein in der Vergangenheit ausgezeichneter SE seinen Status ohne Weiteres ein Unternehmens- bzw. Unternehmerleben lang behalten kann bzw. darf – oder ob es sich bei der Zuordnung nicht vielmehr um eine Momentaufnahme handeln sollte, die sich einem kontinuierlichen Reflexionsprozess zu unterziehen hat, wobei unklar ist, welche Maßstäbe einem Reflexionsprozess zugrunde liegen könnten und wer darüber entscheiden darf und kann, unter welchen Bedingungen ein einst vorbildhaftes sozialunternehmerisches Engagement Abzüge in der Bewertung erhält – beispielsweise im Hinblick auf die Beurteilung von Innovationsmanagement. Beim Beispiel des Dialogmuseums vermag die Begründung der anhaltenden Vorzeigeposition darin zu liegen,

dass dessen Founder 2005 von Ashoka – einer international agierenden Organisation, die gezielt Social Entrepreneurure fördert – als erster „Fellow“ in Westeuropa ausgezeichnet worden ist und dass es sich dabei um eine lebenslange unternehmerbezogene Auszeichnung handelt (vgl. Ashoka Deutschland, 2006). Ashoka versteht sich als globales Netzwerk für ausgewählte Social Entrepreneurure, die „für gesellschaftliche Innovationen mit dem Potential, drängende Herausforderungen grundlegend anzugehen“, stehen (Ashoka Deutschland, o. D.).

Dass bei Social Entrepreneururen eine – im Vergleich zu konventionellen Unternehmern – stärker ausgeprägte Arbeit im Unternehmerteam auf eine ebenso „stärkere Einkommensorientierung zurückzuführen sein [dürfte]“ (Metzger, 2019, S. 2), erscheint ebenfalls nicht plausibel. Beispielsweise kann eine höhere Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Zusammenhang mit philanthropischer Grundhaltung stehen sowie mit einem ausgeprägten Interesse am Verwirklichen des Wohlergehens der Gesellschaft. Denkbar ist ebenso eine stärkere oder auch schwächere Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen, wie beispielsweise ein stark ausgeprägtes soziales Anschlussmotiv, einhergehend mit einem schwach ausgeprägten Machtmotiv bei relativ schwach ausgeprägter extrinsischer Grundmotivation.

Auch der KfW-Gründungsmonitor gibt demnach ebenfalls begründeten Anlass zur Annahme, dass SE bezogen auf ihre Arbeitsgestaltungsbedingungen die hier skizzierten standortbezogenen und ökonomischen Besonderheiten erfahren können und dass darüber hinaus in der Kontaktgestaltung begründete Kriterien, die in der Folge zu Besonderheiten führen, bestehen könnten. Gleichwohl bestehen abermals methodische Mängel, hier vor allem in einer ungenauen Datenrecherche und dem Vornehmen von Verallgemeinerungen sowie in Sampling-Limitationen.

### **2.1.4 Green Startup Monitor (GSM) 2019 & 2020**

Herausgeberschaft und Projektumsetzung des GSM liegen gemeinschaftlich beim Bundesverband Deutsche Startups e. V. und dem Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH: einem unabhängigen wissenschaftlichen Forschungsinstitut (Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, 2020). Das Institut hat zugleich die alleinige Autorenschaft für die inzwischen ersten zwei vorliegenden Ausgaben inne: den GSM 2019 und den GSM 2020. Mit ihrer quantitativen, anonym beantworteten Online-Befragung wollen die Autoren „eine fundierte Faktenbasis für die wirtschafts-, gründungs- und umweltpolitische Debatte zur Verfügung stellen“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 5). Zielsetzung ist dabei u. a. die „Identifikation von spezifischen Herausforderungen und Bedürfnissen grüner Startups“ (ebd., S. 6).

In beiden Veröffentlichungen wird die Anzahl der Green Startups in Deutschland auf 6.100 beziffert. Die Herleitung erfolgt u. a. auf Basis des diesbezüglich bereits kritisch reflektierten KfW-Gründungsmonitors, so dass eine fundierte Faktenbasis dementsprechend infrage zu stellen ist. Zusätzlich ist zu beachten, dass sowohl in der KfW-Studie als auch beim GSM keine klare Abgrenzung zu Social und zu Sustainable Startups erfolgt. Zwar heißt es im GSM, „[d]ie als grün charakterisierten Startups zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit ihren Produkten, Technologien und/oder Dienstleistungen einen Beitrag zu den ökologischen Zielen einer Green Economy leisten“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 13; wortgleich in Fichter & Olteanu, 2019, S. 13). Bei der Beschreibung des Forschungsdesigns wird dieser Öko-Fokus bekräftigt: „Borderstep definiert grüne Startups als junge, innovative und wachstumsorientierte Unternehmen, die mit ihren Produkten, Technologien und Dienstleistungen einen Beitrag zu den ökologischen Zielen einer Green Economy leisten“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 59, siehe auch S. 7). Allerdings wird in beiden GSM-Ausgaben an anderer Stelle betont, dass sich der Begriff „grün“ auf das breite Spektrum aller Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen erstreckt (vgl. Fichter & Olteanu, 2019, S. 4). Demzufolge bildet lediglich die Anzahl der SE-Startups in Deutschland ohne Beitrag zu den ökologischen Zielen einer Green Economy das Delta zwischen der KfW-Studie und den GSM, so dass die unterschiedlichen Angaben beider Studien zu den absoluten Zahlen irritieren. Der eigene Anspruch an eine fundierte Faktenbasis wird zusätzlich geschmälert durch die von den Autoren selbst bemängelte Selbstselektion der Stichprobe aus dem eigenen Netzwerk (vgl. Olteanu & Fichter, 2020, S. 59). Relativierend betonen die Autoren, dass mit dem vom Deutschen Startup Monitor (DSM) 2019 genutzten, breiten Netzwerk „eine wichtige Momentaufnahme über grüne Startups in Deutschland, ihre spezifischen Herausforderungen und Erwartungen an die Politik“ abgebildet wird (ebd.). Das zitierte DSM-Netzwerk speist sich jedoch ausschließlich aus „ausgewählte[n] Multiplikatoren, und zwar Venture-Capital-Investoren, Business Angels, Technologiezentren, Acceleratoren, Inkubatoren, Businessplanwettbewerbe[n], Coworking Spaces, nationale[n] und regionale[n] Entrepreneurship-Vereinigungen sowie persönliche[n] Netzwerke[n] der beteiligten DSM-Partner“ (Kollmann, Hensellek, Jung & Kleine-Stegemann, 2019, S. 69) und setzt somit eine entsprechende Vernetzung mit der Zielgruppe voraus. In der gesamten Studie findet sich keine weitere methodenkritische Anmerkung; nachvollziehbare Angaben zur Güte der getroffenen statistischen Aussagen, z. B. zu mehrfach bestätigten Signifikanzen, fehlen (Olteanu & Fichter, 2020, S. 22, 38, 48 f.). Darüber hinaus bezieht sich im GSM die Bezifferung der Green Startups

auf die Destatis-Angabe zur Anzahl der Gewerbeanzeigen in Deutschland, obwohl ein Startup nicht zwangsläufig gewerbetreibend sein muss.

Innerhalb des GSM werden Green Startups inkonsistent definiert. So werden explizit nur jene Startups als grüne Startups bezeichnet, „die sich (i) selbst der Green Economy zuordnen (Filterfrage), für die (ii) die Unternehmensstrategie ‚Eine positive gesellschaftliche oder ökologische Wirkung erzielen‘ eher bis sehr wichtig ist (Plausibilitätsprüfung 1) und die (iii) zustimmen oder voll und ganz zustimmen, dass sie die ökologische und/oder gesellschaftliche Wirkung in ihre Key-Performance-Indikatoren integrieren (Plausibilitätsprüfung 2)“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 60). Hierzu passt das Antwortverhalten mit der dazugehörigen Grafik zur Frage „Inwieweit unterscheiden sich grüne und nicht-grüne Startups?“ (ebd., S. 35), wonach „nicht innovative Startups“ und „eher nicht innovative Startups“ ausdrücklich grüne Startups sein können. An anderen Stellen wird Innovation als Pflichtbestandteil eines Startups vorausgesetzt und insgesamt dominiert das Postulat der Kopplung von Green Startups mit dem Innovationsgebot. Beispielsweise heißt es: „Startups sind jünger als zehn Jahre, (sehr) innovativ und/oder haben ein (geplantes) Mitarbeiter-/Umsatzwachstum“ (ebd., S. 13, hierzu passend S. 59); der „Green Startup Monitor (GSM) betrachtet ausschließlich innovative und wachstumsorientierte Gründungen („Startups“)“ (Fichter & Olteanu, 2019, S. 53).

Im GSM 2020 wird zudem betont, „[d]ie Daten werden im Anschluss unter Berücksichtigung von Innovativität, (geplantem) Wachstum und Beitrag zur Green Economy bereinigt. Der GSM stellt also eine Analyse der innovativen und wachstumsorientierten grünen Startups in Deutschland dar“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 60). Nicht nachvollziehbar ist dabei, für anonym per Fragebogen befragte Unternehmen bei quantitativer Datenanalyse festzustellen und zu beurteilen, ob sie die Fähigkeit besitzen oder nicht, eine Innovation hervorzubringen. Die Antwort auf eine Autorenanfrage untermauert die Kritik am GSM 2020,

- dass das Antwortverhalten fälschlicherweise ausreichend sei für eine Analyse und Beurteilung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Innovativität (vgl. Olteanu, 2020<sup>9</sup>);
- dass die Antworten der Befragten, die sich nicht als innovativ einschätzen, bei der Analyse der Herausforderungen und Bedürfnisse nicht weiter berücksichtigt werden (ebd.<sup>10</sup>);
- dass Green Startups nicht danach gefragt werden, was sie unter Innovation verstehen. Lediglich eine Untergliederung wird vorgenommen, wobei innovative Produkte/Dienstleistungen von innovativen Geschäftsmodellen, innovativen Technologien und innovativen Prozessen abgegrenzt werden (vgl. Olteanu

& Fichter, 2020, S. 34). Demzufolge erweist sich das Verständnis zum Hervorbringen einer „Marktneuheit“ auch in dieser Studie, vergleichbar zur KfW-Studie und den DSEM-Veröffentlichungen, als unangemessen und fehlininterpretierter Rückschluss, wenn es heißt: „Hier sind circa drei Viertel innovativ oder sehr innovativ (vs. 64 % der nicht-grünen Startups). Grüne Startups bringen also besonders häufig neue Ideen auf den Markt“ (Fichter & Olteanu, 2019, S. 28). Verborgen bleibt auch, was die Autoren selbst unter Innovation sowie unter „innovativ“ und „sehr innovativ“ verstehen (ebd.; Olteanu, 2020<sup>11</sup>). Somit bleibt der vom Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit selbst postulierte Anspruch, wissenschaftlich abgesichert zum Innovationsverständnis der Green Startups zu forschen und hier sogar einen Schwerpunkt zu setzen, unbefriedigt. Zudem wird die auf der Selbsteinschätzung der Befragten beruhende Zuordnung, inwieweit deren Unternehmen innovativ oder sehr innovativ sei (vgl. Fichter & Olteanu, 2019, S. 28; Olteanu & Fichter, 2020, S. 34), bei der Darstellung der Ergebnisse unter Prozentangaben unkommentiert als allgemeingültig dargestellt (Olteanu & Fichter, 2020, S. 40, 43). Darüber hinaus tragen nicht kommentierte, aufgenommene Aussagen ausgewiesener Experten, die in der Studie zu Wort kommen, zum nicht eindeutigen Begriffsverständnis bei, wie z. B. die pleonastisch wirkende Formulierung „[n]eue innovative nachhaltige Technologien“ (ebd., S. 17) oder auch die unspezifische Bezeichnung „neu gegründete, innovative Unternehmen“ (ebd., S. 57). Ebenso wirkt die Äußerung, „[w]ährend etablierte Unternehmen stark darin sind, bestehende Produkte zu verbessern, sind es Startups, die grundlegende Umweltinnovationen als Pioniere am Markt einführen“ (ebd., S. 5), die Frage auf, inwieweit eine Produktoptimierung nicht als Innovation gewertet werden darf.

Im Rahmen ihrer Studie geben die Autoren mehrfach zu verstehen, dass grüne Startups generell nicht als Einzelpersonen, sondern nur als „innovative und wachstumsorientierte Gründungsteams“ aktiv werden (Olteanu & Fichter, 2020, S. 53, hierzu passend S. 24, 38 f., 41, 45 ff.). Dieser Absolutheitsanspruch deutet darauf hin, dass die gezogene Stichprobe (ebd., S. 22) eine weitere Besonderheit aufweist und damit nicht repräsentativ ist. Green Startups gibt es auch als Einzelgründer; sie können sogar besondere Belastungssituationen erleben (vgl. z. B. DS Media, 2017).

Interessanterweise wird im Unterschied zum DSEM und dem KfW-Gründungsmonitor für den Vergleich gegenüber konventionellen Startups herausgearbeitet, dass „Grüne Startups genauso wachstums- und gewinnorientiert [sind]“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 7). Darüber hinaus sollten „Staat und Kommunen

(...) verstärkt als Erst- oder Pilotkunde innovativer grüner Produkte und Dienstleistungen auftreten und so Anbieter dabei unterstützen, das ‚Valley of Death‘ der Markteinführung zu überwinden“ (ebd., S. 55) sowie Nachhaltigkeitsaspekte als Erfolgsfaktoren in allgemeinen Gründungsförderprogrammen zu verankern (ebd.). Vergleichbar zum DSEM richtet sich dabei eine Handlungsempfehlung an die Politik, für Green Startups sowohl eine nachhaltigkeitspezifische Förderlinie zum Erschließen neuer Kapitalquellen und für maßgeschneiderte Finanzierungsmöglichkeiten zu entwickeln als auch bundesweit „Sustainability Hubs“ für eine optimierte Vernetzungsarbeit mit Akteuren des Startup-Ökosystems, insbesondere mit etablierten Mittelständlern, zu fördern (ebd., S. 5, 53 f.). Die „Sustainability Hubs“-Empfehlung entspricht der Zielsetzung des Bundesverbands Deutsche Startups: „Um die innovativen Gründerinnen und Gründer im Querschnittssektor ‚Green Economy‘ besser zu vernetzen, hat der Bundesverband Deutsche Startups e. V. bereits im Jahr 2017 die ‚Green Startups Plattform‘ ins Leben gerufen. Mit ihren vielfältigen Networking-Aktivitäten verschafft sie den grünen Startups seither mehr Sichtbarkeit und Gehör bei Politik, Investoren und etablierten Unternehmen“ (Fichter & Olteanu, 2019, S. 4). In der Gesamtbetrachtung weisen inhaltliche Schwerpunkte, Handlungsempfehlungen und methodisches Vorgehen des GSM eine starke Kongruenz mit den DSEM auf, so dass sich die Frage stellt, inwieweit es sich beim GSM, auch in Anbetracht der Verbandsposition, ebenfalls um ein Instrument zur Unterstützung von Lobbyarbeit handelt, wozu sich die Autoren jedoch nur indirekt im Vorwort positionieren (ebd., S. 4 f.) und an anderer Stelle hervorheben, dass Green Startups mit viel Widerstand konfrontiert sind und nur eingeschränkt für ihre nachhaltigen Aktivitäten belohnt werden (vgl. Olteanu & Fichter, 2020, S. 5). Ähnlich verhält es sich mit der Handlungsempfehlung zur Finanzierungssituation. Argumentiert wird dabei: „Erstens sind Märkte für GreenTech-Güter durch Besonderheiten geprägt (z. B. komplexere Akteurssysteme und Regulierungsdichte in Infrastrukturmärkten sowie fluktuierende politische Rahmenbedingungen), die bei der Förderung insbesondere in der Startup- und Wachstumsphase zu berücksichtigen sind. Zweitens haben sowohl die meisten Gründungsfördereinrichtungen als auch ein Großteil der Wagniskapitalgeber wenig Erfahrung mit dem Thema Nachhaltigkeit und den Besonderheiten von GreenTech-Märkten“ (ebd., S. 53).

Zwar findet für die „Identifikation von spezifischen Herausforderungen und Bedürfnissen grüner Startups“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 6) lediglich eine Bewertungsabfrage statt zu den vorgegebenen Items Kapitalbeschaffung, Vertrieb/Kundengewinnung, Produktentwicklung, Wachstum, Cashflow/Liquidität und Personalplanung/-rekrutierung – wobei maximal drei Items bewertet werden dürfen und keine weiteren Punkte benannt werden können (ebd., S. 47 f.).

Dennoch liefert auch dieser Monitor wichtige Gründe zur Annahme, dass SE hinsichtlich ihrer Arbeitsgestaltungsbedingungen insbesondere die hier skizzierten standortbezogenen und ökonomischen Besonderheiten aufweisen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass vergleichbare methodische Mängel bestehen wie in den zuvor dargestellten Erhebungen und dass sich das wissenschaftliche Vorgehen ähnlich wie bei den DSEM Lobbyismus-Interessen beugt.

### **2.1.5 Social Entrepreneurship Intention (Technische Universität Dresden)**

Social Entrepreneurship Intention wird länderübergreifend intensiv und empirisch vorwiegend quantitativ erforscht (vgl. Tiwari, Bhat & Jyoti, 2020). Als Frameworks dienen dabei oftmals die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991), die Theorie der menschlichen Grundwerte (Schwartz, 1992; 2003) und das Modell zur Bildung sozialunternehmerischer Intention von Mair and Noboa (2006). Kruse, Wach und Wegge (2018) unterzogen hierzu bestehende Untersuchungen einer Metaanalyse. Darüber hinaus bezogen sie das Persönlichkeitsmerkmal Proaktivität sowie unternehmerische und soziale Erfahrungen in ihre Analyse ein, da sie häufig verwendete Prädiktoren für sozialunternehmerische Intention darstellen (m. V. a. Hockerts, 2017; Prabhu, McGuire, Kwong, Zhang, & Ilyinsky, 2016; Prieto, 2010). „However, these findings are ambiguous and yet to be quantitatively systemized“ (ebd., S. 4). Ergänzend ist anzumerken, dass Trait-Forscher individuelle Eigenschaften als Persönlichkeitsmerkmale basierend auf zeitüberdauernden, stabilen Verhaltensmustern beschreiben, nicht aber erklären (vgl. Allport, 1954).

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Metaanalyse befragten Kruse und Wach in internationaler Kooperation mit Costa und Moriano (2018) Studierende an Hochschulen in Deutschland zu deren sozialunternehmerischer Absichtsbildung (n: 1.326). Allerdings stellt das herangezogene Modell, die bereits benannte Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) nach Ajzen (1991), ein allgemeingültiges Modell für das Beschreiben menschlichen Handelns als Person-Situation-Interaktion dar, das sich nur eingeschränkt auf Entrepreneurship übertragen lässt. Beispielsweise lässt sich in Entrepreneurship-Untersuchungen für subjektive Normen nur eine geringe Relevanz bezüglich Intentionsbildung testieren (vgl. Thom, 2018; m. V. a. Liñán & Chen, 2006; 2009; Autio, Keeley, Klofsten, Parker & Hay, 2001; Krueger, Reilly & Carsrud, 2000). Da es sich bei der TPB um ein rein kognitionspsychologisches Modell handelt, erfasst sie nicht das multifaktorielle

Bedingungsgefüge menschlichen Verhaltens, so dass bedeutsame Erklärungsansätze und Erkenntnisse unberücksichtigt bleiben. So kann Absichtsbildung zwar richtungsweisend für das spätere Vollziehen von Handlungen sein, muss aber keineswegs zwangsläufig zur Handlung führen, geschweige denn zur geplanten Handlung. Dies belegen z. B. prozessorientierte motivationspsychologische Untersuchungen (vgl. z. B. Storch & Krause, 2014, hervorgegangen aus der Rubikon-Modellentwicklung von Heckhausen & Gollwitzer, 1987; vgl. auch Heckhausen, Gollwitzer & Weinert, 1987), die neuropsychologische Erkenntnisse einbinden (vgl. auch Marquardt, 2010a). Ebenso überprüfen die Autoren ihre Ergebnisse nicht hinsichtlich interkultureller Werteunterschiede (vgl. z. B. Jilinskaya-Pandey & Wade, 2019), sondern beziehen sich in ihrer inhaltlichen Argumentation auf Wirkungseffekte im Vergleich zwischen China und den USA (vgl. Yang, Meyskens, Zheng & Hu, 2015). Darüber hinaus wird die Einstellung zum Unternehmertum mit dem Attitude Toward Enterprise-Test von Athayde (2009) gemessen, der ebenfalls nicht für den europäischen Raum entwickelt worden ist. Dies wirft die Frage auf, inwieweit das nicht kalibrierte Übertragen des Fragebogens die Reliabilitätswerte beeinträchtigt. Zudem sind Studienerkenntnisse, die auf vorteilhafte Eigenschaften des Entrepreneurs wie z. B. hohe Leistungsmotivation hinweisen, inkonsistent (ausführlicher in Leppert, 2013, S. 61 ff.; m. V. a. Ursprungsuntersuchungen zum Trait-Ansatz für das Leistungsmotiv von McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953; McClelland, 1961). Außerdem stellt sich angesichts der komplexen Wirkungszusammenhänge die Frage, „welche Bedeutung und Gewichtung die einzelnen Faktoren untereinander für die Charakterisierung des Entrepreneurs und seines Erfolgs haben“ (Leppert, 2013, S. 62, m. V. a. Volkmann & Tokarski, 2006, S. 10; Faltin, 2008, S. 179; siehe auch Myers, 2014, S. 163 f., 827 ff.), zumal sich Persönlichkeitsmerkmale – entgegen der oftmals fälschlicherweise manifestierten Annahme – selbst im Erwachsenenalter verändern können, auch infolge ausgeübter beruflicher Arbeitstätigkeiten (vgl. Myers, 2014, S. 827; m. V. a. Grote & Ulich, 1993; Neyer & Asendorpf, 2018, S. 277 ff.; Myers, 2014, S. 135 ff.). Wenngleich Menschen sich voneinander unterscheiden und diese Unterschiede sich zweifelsohne als bedeutungsvoll erweisen, wird ein Verhalten dennoch stets durch unterschiedliche aktuelle Gegebenheiten beeinflusst. Dabei zeigen Cooper und Withey (2009), dass Ereignisse mit ausgeprägtem Aufforderungscharakter besonders einflussstark sind.

Die bei Kruse, Wach, Costa und Moriano (2018) empirisch plausibel dargestellten Signifikanzwerte bieten Hinweise für günstige Persönlichkeitseigenschaften potenzieller Social Startups: Direkte negative Effekte werden zum einen nachgewiesen für „Self-Enhancement“, das für das Verfolgen von Eigeninteressen

steht, und zum anderen für „Conservation“, stehend für Konformität, Traditionserhalt sowie Ausbau und Erhalt von Sicherheit. Deutlich positive Effekte lassen sich feststellen für „Offenheit für neue Erfahrungen“ und für „Self-Transcendence“, bei der gemeinwohlorientierte Werte, das Wohlergehen der Gesamtheit sowie das Verfolgen von Gemeinschaftsinteressen handlungsleitend sind. Menschen mit stark ausgeprägter Self-Transcendence genügen sich nicht selbst, sondern sind auf Reizaufnahme durch andere Menschen oder durch Ereignisse angewiesen. Als Voraussetzung für Self-Transcendence gelten Selbstdistanzierung ebenso wie Dialogbereitschaft. Unter Einbezug der Argumentation im Absatz zuvor kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich beispielsweise die Dialogbereitschaft eines SEO-Gründers oder seine Bereitschaft zur Annahme von Feedback weniger mithilfe eines Testwerts zur Self-Transcendence vorhersagen lässt als vielmehr auf Basis von Hinweisen über das Gegenüber des SEO-Gründers oder auch basierend auf Wissen über das Setting von Gesprächssituationen. Mit ihrer Erhebung zeigen die Autoren jedoch nachvollziehbar auf, dass Zielorientierung eines Individuums durch dessen persönliche Werte beeinflusst wird. Für SE kann dies bedeuten, dass ausgeprägte soziale Werte zu höheren SE-Absichten führen und somit als Prädiktor für sozialunternehmerische Absichten gelten können.

Auch wenn erste Erhebungen in anderen Ländern auf relativ große Übereinstimmungen der Signifikanzwerte hinweisen, so z. B. für Griechenland (vgl. Sotiropoulou, Papadimitriou & Maroudas, 2019), stehen Längsschnittstudien aus, die für die signifikant erhobenen Dimensionen deren hohe Werte im Verlauf untersuchen. Denn Intention sagt noch nichts über erlebte und verarbeitete Alltagserfahrungen und Verhaltensweisen aus, ebenso wenig über Erfolg, Misserfolg oder auch kognitive Veränderungsprozesse zu Einstellungen. Dennoch liefern die Autoren mit den skizzierten personenbezogenen Besonderheiten bedeutsame Hinweise darauf, wie Arbeit auf SE wirken kann.

Dass neben den dargestellten quantitativen Erhebungen ebenfalls qualitative Studien erste Einblicke in Merkmale und Bedingungen zur Arbeitsgestaltung bei SE in Deutschland und zur Wirkung von Arbeit verschaffen, konkrete Hinweise geben und zu weiteren Annahmen führen, wird im nächsten Schritt ausgeführt.

---

## 2.2 Qualitativ-empirische Studienerkenntnisse

Im internationalen Vergleich zeigen sich seit Beginn der Erforschung von Social Entrepreneurship verhältnismäßig viele qualitative Studien, die zumeist länder- und kulturbezogen das Ziel verfolgen, „to present new concepts on definitions, characteristics of social entrepreneur and social enterprise, similarities and

comparison between social and commercial entrepreneurship, functions, processes and impact of social enterprises and the predictors“ (Majumdar & Ganesh, 2020, S. 16; m. V. a. Hadad, 2017), wobei der Einsatz der Grounded Theory Methodology in SE-Studien dominiert (Prince, 2020, S. 53). Nachfolgend werden diejenigen qualitativen Studien erörtert, die Erkenntnisse, Hinweise und Anregungen im Hinblick auf die zentrale Forschungsfrage liefern. Dabei handelt es sich um

- eine Dissertation sowie eine weitere Untersuchung, die sich beide der Social Entrepreneurship Intention widmen (Leppert, 2013; Korber, 2015),
- eine Dissertation mit Ausführungen zur Mitarbeitermotivation (Hoffmann, 2016),
- eine Dissertation, die Besonderheiten älterer SE thematisiert (Lange, 2016),
- eine Masterarbeit, die u. a. SE-bezogene Rollen- und Funktionszuschreibungen analysiert (Schwingenstein, 2013), sowie
- eine Dissertation zu Identitätskonstruktionen von SE (Strauch, 2014).

Aus sämtlichen dieser Untersuchungen lassen sich im Hinblick auf die zentrale Forschungsfrage Problemstellungen herausarbeiten, die vor allem auf personenbezogene, begrenzt auch auf führungsbezogene Besonderheiten hinweisen.

### **2.2.1 Social Entrepreneurship Intention (Leppert, 2013)**

In seiner Dissertation erforscht Leppert (2013) „fördernde und hemmende Faktoren zur Bildung einer Gründungsabsicht von Social Entrepreneurs in Deutschland und wie (...) deren Einfluss auf die weiteren Gründungsaktivitäten erklärt werden [kann]“ (ebd., S. 8). Dabei betrachtet er näher, welche subjektiven Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse bei der Bildung einer Gründungsabsicht zu verzeichnen sind, wie der Einfluss dieser Prozesse auf die weiteren Gründungsaktivitäten erklärt werden kann und welche Exit-„Faktoren“ bestehen. Wenngleich der Autor irritierenderweise von Faktoren und insbesondere von einer „faktorenbasierten Auswertung“ spricht (ebd., S. 185), was eine Faktorenanalyse suggeriert, handelt es sich in seiner qualitativen Befragung um herausgearbeitete Kriterien. Dazu führt er fünf teilstrukturierte Interviews mit Social Startups, die ihren Gründungsprozess abgeschlossen haben, sowie fünf teilstrukturierte Interviews mit Social Startups, die sich noch in Gründung befinden. Die zehn Befragten rekrutiert Leppert aus seinem beruflichen Kundenbestand nach dem Top-down-Ansatz.

Seine Interviewpartner kommen aus zwei Metropolen sowie aus einer weiteren Großstadt. Eine methodenkritische Reflexion zur Fallauswahl erfolgt, wenn überhaupt, marginal (ebd., S. 177). Ebenso wird die Datenauswertungsmethode weder präzisiert noch reflektiert, jedoch werden Kategorien mit Unterkategorien als Ergebnis präsentiert (ebd., S. 266 ff.). Eventuell wird kein gängiges Kodierverfahren angewandt (ebd., S. 182), wobei Kodes an der kognitionspsychologischen Theory of Planned Behavior nach Ajzen, die auch in dieser Untersuchung die theoretische Basis für die gesamte Arbeit bildet, analysierend gespiegelt werden (ebd., S. 168). Durch das stringente Spiegeln der eigenen Erhebungskonzepte an der TPB, auch im Rahmen der abschließenden Diskussion und Ergebnispräsentation, wirkt der Forschungsansatz deduktiv. Zudem ähnelt der „Fragenkatalog der qualitativen Interviews“ (ebd., S. 331) einem Abklopfen von Punkten, die dem Modellinhalt der TPB entsprechen und zudem oft suggestiv formuliert sind. Dabei lässt sich für die Ergebnisse der Verdacht erheben, dass die herausgearbeiteten Kriterien in gleicher Form auf KE zutreffen können. So lässt sich die herausgearbeitete Relevanz der Person-Situation-Interaktion ebenso für KE erklären, da auch sie in ihrem unternehmerischen Prozess Verbindungen zur „Außenwelt“ haben (ebd., S. 299). Ebenso verhält es sich mit der Beobachtung, dass es für Gründungsprozesse keinen allgemeingültigen „Automatismus“ gibt, sondern vielmehr unterschiedliche Verlaufsformen (ebd., S. 300), sowie mit der Erkenntnis, dass „sozialunternehmerische Gründungsprozesse auch scheitern können“ und ergebnisoffene Verläufe aufweisen (ebd., S. 301). Leppert formuliert darüber hinaus sechs aufeinander aufbauende Hypothesen (ebd., S. 301 ff.) und führt aus, dass seine „Ansätze (...) anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung im ersten Ansatz bestätigt werden [konnten]“ (ebd., S. 325), was in der Darbietung einem quantitativen Forschungsdesign gleicht und ebenfalls nicht in Abgrenzung zu KE passiert. Beispielsweise heißt es in „Hypothese 6: Um die Intention zur Umsetzung einer sozialunternehmerischen Gelegenheit zu realisieren, müssen einerseits spontan-situative Einflüsse nach der Intentionsbildung positiv auf die Bewertungen des Individuums wirken und andererseits die reale Machbarkeit der Umsetzung (tatsächliche Verhaltenskontrolle) gegeben sein“ (ebd., S. 312). Diese Hypothese gibt lediglich einen Bestandteil der in der TPB verankerten und damit auch auf KE zutreffenden Aussage wieder. Wenngleich Leppert hierbei das bei den quantitativen Studien zur Social Entrepreneurship Intention bereits erwähnte Rubikon-Modell an der TPB spiegelt (Abschn. 2.1.5), bindet auch er keine umfassend prozessorientierten, zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits bekannten motivationspsychologischen Forschungserkenntnisse ein.

Allerdings werden Präkonzepte detailliert dargestellt und reflektiert. Dabei benennt Leppert als bestehende Herausforderungen für Social Entrepreneurship:

„a) die Vielschichtigkeit im Verständnis, b) ein hoher Anspruch an die Person des Social Entrepreneurs, c) verbunden mit dem normativ geprägten Charakter der Definition, d) die Schwierigkeit darin enthaltener ex-post Erfolgsfaktoren, e) die Unschärfe ihrer zentralen Konstrukte, f) ihr Verhältnis zum umgangssprachlichen Verständnis sowie g) der fehlende Bezug zum deutschen Kontext“ (ebd., S. 33), wobei er für die Prägung des deutschen Kontextes als besondere Herausforderungen anführt und wie folgt diskutiert: „a) Der offene Status der bürgerschaftlichen Debatte [z. B. bezüglich einer Neudefinition in der Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft], b) die deutsche Engagementkultur [mit fehlender Volunteering-Tradition], c) der starke Sozialstaat und seine Auswirkungen auf das hiesige bürgerschaftliche Engagement, d) das entwicklungsfähige Gründungsklima [u. a. aufgrund einer schwach ausgeprägten Kultur für Selbstständigkeit], e) die deutsche Philanthropie [mit unzureichender Bereitschaft, sozialen Initiativen und Organisationen Ressourcenabsicherung zu gewähren], f) der [sanktionierende] Umgang mit unternehmerischem Scheitern, g) die [nur eingeschränkt gegebene] Anerkennungskultur für soziales Engagement sowie h) das Verhältnis der deutschen Öffentlichkeit zu [Social Entrepreneurs als] Leistungseliten [, da sie sich von anderen sozial Engagierten abgrenzen]“ (ebd., S. 44). Dabei wirft Leppert für die deutsche Kultur die Frage auf und lässt unbeantwortet, inwieweit ein ambivalentes Verhältnis zu Eliten besteht und „mit einem elitären Begriffsverständnis eher Ressentiments geschürt werden“ (ebd., S. 54). Unklar bleibt, inwieweit hierin eine Belastungssituation für SE bestehen kann.

Im Ergebnis präsentiert der Autor ein „erweitertes Erklärungsmodell sozial-unternehmerischen Handelns“ (ebd., S. 319 f.), das in idealtypischer Darstellung einen situationsabhängigen Prozess individueller Bewertungsschritte widerspiegelt. Als methodologische Schwäche ist hierbei neben der unklaren Auswertungsmethodik die Limitation bei der Fallauswahl zu benennen. Als inhaltliche Schwäche zeigt sich vor allem die fehlende Abgrenzung zu KE. In Ergänzung zur bestehenden TPB zeigt das Modell unterschiedliche „Exitpunkte“ auf (ebd., S. 319 ff.), so dass es weniger ein Erklärungsmodell für Handeln ist als vielmehr dafür, welche Situationen Handlungen behindern. Inwieweit bestimmte Strukturen im Speziellen bei SE vorliegen können, die während und nach der Gründung infolge von Fehlbelastungen zur Beanspruchung bis hin zum Scheitern führen können, erweist sich somit als relevante Fragestellung über die hier skizzierten kulturbezogenen Herausforderungen sowie Besonderheiten in der Kontaktgestaltung mit Akteuren hinaus.

### 2.2.2 Wirkung von Social Entrepreneurship Intention (Korber, 2015)

Korber (2015) befragt 12 „herausragende Persönlichkeiten des stark im Wachsen begriffenen Dritten Sektors“ mit der Zielsetzung, „innere Strukturen von SozialunternehmerInnen in Verbindung mit sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Aspekten“ zu veranschaulichen (ebd., S. 8) und dabei mit psychotherapeutischem Blickwinkel „herauszufinden, welche Elemente für Social Entrepreneurs im Hinblick auf die Verwirklichung sozialer Ideen, Träume und Projekte hilfreich sind und inwiefern der kulturelle Kontext eine Rolle spielt“ (ebd., S. 49). Somit erforscht die Autorin rückblickend, welche Kriterien der Social Entrepreneurship Intention sich positiv auf die erfolgreiche Gründung ausgewirkt haben. Obwohl die zum Zeitpunkt der Erhebung bereits bekannten Kriterien zur Intentionbildung für den eingenommenen psychotherapeutischen Blickwinkel relevant sind (vgl. Leppert, 2013, S. 97 ff., 266 ff., 299 ff.), greift die Autorin diese weder im Rahmen der Datenerhebung noch in der abschließenden Diskussion auf. Dies wirkt sich auf die Qualität der Studienerkenntnisse ebenso negativ aus wie die in der gesamten Studie ausbleibende Abgrenzung zu KE, so dass für sämtliche Aussagen unbeantwortet bleibt, inwieweit sie keine Besonderheit für SE darstellen, sondern auf alle Entrepreneurere gleichermaßen zutreffen können. Beispielsweise betont die Autorin, dass SE unterschiedlichste kulturelle Einflüsse aufweisen können, die sie unterschiedlich geprägt haben und prägen: sowohl territorial und ethnisch bezogen auf Herkunftsland und Region als auch innerhalb ihres Lebensortes durch soziale Milieus, Familienkulturen, Freundeskreis oder sich verändernde berufliche Zugehörigkeiten (vgl. Korber, 2015, S. 39 ff.). Kultur ist demnach auch hinsichtlich ihrer Dynamik und Komplexität zu differenzieren und somit in ihrer kontinuierlichen Entwicklung zu betrachten (ebd., S. 40; m. V. a. Hannerz, 1992). In der digital vernetzten Welt ergeben sich damit Chancen wie z. B. neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs und damit kulturelle Entwicklung, aber auch Risiken und Gefahren, z. B. bezogen auf die Abgrenzung und den Fortbestand bestehender Kulturen. Da KE in der identischen, sich verändernden Welt leben, kann davon ausgegangen werden, dass diese Ausführung auch auf sie zutrifft, ebenso die Darstellung, dass „[v]iele SozialunternehmerInnen (...) im eigenen Leben erfahren [konnten], dass Familienangehörige und/oder andere Menschen, wie Bezugspersonen, LehrerInnen, GruppenleiterInnen etc. an ihr Potenzial geglaubt und sie ermutigt hatten, ihr Leben bestmöglich zu gestalten. Diese Erfahrungen haben die Zuversicht der Social Entrepreneurs in das Entwicklungspotenzial von anderen Menschen gestärkt“ (ebd., S. 76); denn ein Zuspriech durch Dritte sollte auch auf KE (handlungs-)motivierend einwirken (vgl.

z. B. Fischer & Wiswede, 2009). Auch bei den nachfolgenden Ausführungen fehlt eine schlüssige Abgrenzung zu KE. Dennoch bringen sie präkonzeptionelle Teilfragestellungen im Hinblick auf die zentrale Forschungsfrage hervor:

- Die von Korber befragten erfolgreichen „SozialunternehmerInnen bewerten Mentalitäten von Menschen als das größte Problem“ (2015, S. 128). Sie „orten eine große Hürde darin, Menschen von einer guten Idee zu überzeugen, weil Denkweisen festgefroren sind und Vorschriften eng ausgelegt werden“ (ebd., S. 129). Dem Mentalitätenproblem folgen an zweiter und dritter Stelle mangelndes Vertrauen anderer (ebd., S. 131 f.) sowie die Auseinandersetzung mit Finanzierungsfragen (ebd., S. 132 ff.). Auch hierbei wird nicht der Frage nachgegangen, inwieweit SE andere Grenzen und Verhaltensmuster als KE zeigen, wenn es um das Überzeugen anderer geht. Jedoch geben alle Befragten an, sich mit Korruption auseinandersetzen zu müssen. Sie „finden es manchmal schwer, festzustellen, wo Grenzen finanzieller Abhängigkeit gesetzt werden müssen und welchen BeraterInnen vertraut werden kann“ (ebd., S. 135). Unberücksichtigt bleibt, inwieweit SE infolge spezifischer Bedingungen, die nur auf sie zutreffen, selbst anfällig für nicht loyales Verhalten werden, Abstriche eingehen („müssen“) und kognitive Dissonanzen eventuell in „typischer“ Psychodynamik aufzulösen bestrebt sind. Ebenso lässt sich die Frage ableiten, inwieweit SE sich im Zielkonflikt selbst ausbeuten und dazu neigen, eigene Grenzen der Belastung zu verkennen. Inwieweit dies im Speziellen bei SE mit besonderen Integritätsmerkmalen einhergeht, lässt sich ebenfalls dabei als Teilfrage bilden. Dazu passt die Ausführung, dass die Befragten „eine besonders hohe Eigenverantwortlichkeit an den Tag [legen]. Diese Qualität begleitet ihre Biografien und ist ein wichtiges Kriterium. (...) Integrität hat für SozialunternehmerInnen Priorität, besonders, wenn Diskrepanzen zwischen beruflichen Aufgaben und ihren Werten entstehen. Damit geht Authentizität einher“ (ebd., S. 118).
- Korber zeigt, dass ein im Social Entrepreneurship subjektiv erlebter Sinn bei den von ihr befragten SE handlungsmotivierend ist, eventuell sogar hauptverantwortlich handlungsauslösend (2015, S. 58 ff.). Einer ihrer Befragten äußert: „Wer intrinsisch motiviert ist, der findet Wege, wer nicht intrinsisch motiviert ist, der findet immer Gründe“ (ebd., S. 61). Die von Korber befragten SE schildern vor allem, leidvolle Situationen sowohl bewusst wahrgenommen als auch intensiv emotional verarbeitet zu haben, was in der eigenen Erlebenswelt zu Spannungen, zum Teil zu einer „inneren Zerrissenheit“ geführt hat, die sich widersprüchlich „anfühlt“ und zur Auflösung ein eigenes Aktivwerden verlangt. Hierbei entstandene Visionen werden von den Betroffenen

als Richtschnur für das eigene Handeln genutzt, was einem Ausbruch aus der eigenen Komfortzone gleicht und erst zu Glücksgefühlen führen kann. Diese Glücksgefühle ermöglichten es den Betroffenen, ihre innere Zerrissenheit konstruktiv aufzulösen. Für die Befragten wird Sinn gleichbedeutend mit Zufriedenheit und Glücklichkeit sein. Sinn erkannt und erspürt zu haben wird in (psycho-)logischer Schlussfolgerung Voraussetzung für intrinsische Motivation (ebd., S. 63). Eine innere Entscheidungsdichotomie lautet daher nicht der Funktionsweise der Gehirnrinde entsprechend „entweder richtig oder falsch“, sondern der Funktionsweise des limbischen Systems entsprechend „fühlt sich gut an oder fühlt sich nicht gut an“. Zudem beobachtet Korber bei ihren Interviewpartnern einen ausgeprägten Zugang zur eigenen Wahrnehmung (ebd., S. 93 ff.), was ebenfalls für alle Entrepreneur:innen gelten könnte. Unklar ist, inwieweit für SE das Vertrauen in bzw. die Nutzung der eigenen Intuition eine eigene, spezifische Qualität hat (ebd., S. 113), einhergehend mit einem spezifischen Bedeutungsgehalt moralischer Entscheidungsfindung (vgl. z. B. Marquardt, 2010; 2010a).

- Die von Korber befragten SE haben ihr gesellschaftliches Engagement infolge subjektiver Schlüsselerlebnisse entwickelt. Dabei können als schockierend empfundene Missstände oder erlebte Verluste ebenso zum Handeln motiviert haben wie die Beobachtung des positiven Einflusses von Entwicklungsmöglichkeiten, welche reduzierend auf gesellschaftliche Missstände einwirken (2015, S. 50 f.). Demnach können negative wie auch positive Gefühle handlungsmotivierend sein. Anhand psychotherapeutischer Forschungserkenntnisse zeigt die Autorin, dass Menschen auf ein und dieselbe Gefühlslage keinesfalls in gleicher Weise Handlungsmotivation zeigen. Demnach reagieren einige SE beispielsweise trotz eines stark negativen Gefühls mit gesellschaftlichem Engagement, andere SE hingegen erst aufgrund eines stark negativen Gefühls.
- Einer der von Korber Befragten erkennt die für ihn größte Herausforderung im „Phänomen Zeit. Er fragt sich, ob genug Zeit für notwendige Bewusstseinsveränderung der Menschen bleibt, um zu überleben, angesichts der globalen Umweltproblematiken. Er fügt hinzu, dass ein Teil der Menschheit kontinuierlich an Hunger, in bewaffneten Konflikten, Kriegen etc. stirbt. Zeit als Problem wird von Social Entrepreneur:innen auch in anderen Zusammenhängen thematisiert“ (2015, S. 136). Mehrere SE betonen, „dass beispielsweise Investoren rasch Erfolge sehen wollen, die vor allem bei sozialen Problematiken nicht in der gewünschten sichtbaren Geschwindigkeit eintreten“ (ebd.). Denkbar erscheint somit, dass die Einflussgröße Zeit auf das Wirken eines SE einen Zielkonflikt darstellt.

- Die meisten Befragten „knüpfen ihren Erfolg nicht primär an eigene Verdienste. Sie sprechen von einem Geschenk und besonders häufig ist von Dank die Rede. (...) Die Social Entrepreneurs berichten von ihren großartigen Innovationen und Leistungen nicht, indem sie die eigene Leistung erwähnen, sondern hauptsächlich, indem sie die erhaltene Unterstützung ansprechen. Außerdem zeigen sie meistens eine gewisse Bescheidenheit bezüglich des eigenen Wirkvermögens“ (2015, S. 79). Zudem „suchen sie bei Nichtgelingen oder Fehlern die Ursache vor allem bei sich selbst und versuchen, sich zu verändern bzw. etwas zu tun, um etwas zu verändern. Schuldzuweisungen an andere kommen kaum vor“. Zum einen könnte dies auf einen stark positiv ausgeprägten Neurotizismus-Wert der Befragten hinweisen. Zum anderen widerspricht die Beschreibung wesentlichen Elementen des fundamentalen Attributionsfehlers (vgl. Ross, 1977): Bei den Befragten bleibt die Tendenz aus, eigenes Fehlverhalten auf Situationen zu schieben. Dies wirft die Frage auf, inwieweit SE in spezifischer Form dispositional attribuieren, also die Ursache eines Fehlverhaltens anderer weniger in der Reaktion anderer Personen sehen, sondern vielmehr in ihrer eigenen (Pro-)Aktivität.

Unter Berücksichtigung der dargestellten methodischen Mängel und der infolge der Fallauswahl gegebenen starken Limitation, stellt sich mit der Studie von Korber die Frage sowohl nach den hier skizzierten personen- und kulturbezogene Besonderheiten bei SE als auch im Hinblick auf ein SE-spezifisches Management von Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren.

### **2.2.3 Mitarbeitermotivation (Hoffmann, 2016)**

Hoffmann (2016) widmet sich in seiner deskriptiven Studie der zentralen Forschungsfrage, „[w]ie (...) Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen wirkungsvoll gestaltet werden [kann] und welche Implikationen sich daraus für Praxis und Wissenschaft [ergeben]“ (ebd., S. 4). Auf Basis von acht Fallanalysen, bei denen Interviews geführt und die gewonnenen Daten mit Selbstdarstellungen und Unternehmensauftritten der SEO trianguliert werden, gilt es, „verständnisfördernde und praktisch relevante Zusammenhänge sowie Deutungsmuster in Bezug auf Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen herauszuarbeiten“ (ebd.).

Allerdings untersucht auch Hoffmann ausschließlich sehr erfolgreiche und vielfach ausgezeichnete SEO, die z. B. mehrheitlich Ashoka Fellows sind und dementsprechend von Coachings und Schulungsmaßnahmen profitiert haben

sowie weiterhin profitieren können (ebd., S. 446; vgl. auch Ashoka Deutschland, 2019). Zudem befragt er nicht anonymisiert und widmet sich nicht der SE-bezogenen Arbeitsgestaltung und wie diese auf SE wirkt, sondern vielmehr der mitarbeiterbezogenen Arbeitsgestaltung. Darüber hinaus werden Erkenntnisse mehrfach an einem obsoleten bzw. widerlegten motivationspsychologischen Forschungsstand gespiegelt, wie z. B. die Ausführungen zur Maslow'schen Bedürfnishierarchie (ebd., S. 39) zeigen. Auch wird die empirische Terminologie nicht immer angemessen genutzt, da z. B. keine Faktorenanalyse vorgenommen wird, wenn „erfolgskritische sozialunternehmensspezifische Einflussfaktoren“ (ebd., S. 219) herausgearbeitet werden, für die bei der Mitarbeiterführung und -entwicklung vor allem identifiziert werden: „ein konsequentes Freiwilligenmanagement, aktive Stimulierung von und Raum für die organisationalen Verhaltensmuster (Innovation/Kreativität sowie Proaktivität/Risikobereitschaft) sowie eine interne Sichtbarmachung der gesellschaftlichen Wirkung“ (ebd., S. 219). Dabei bleibt jedoch unbeantwortet, was das Spezifische für SE ist, wenn es hierzu heißt: „Im Mittelpunkt stehen jedoch die Kernmodule in Form von Motivatoren und Anreizsystemen/-strukturen: Hier liegt der Fokus auf der Förderung autonomer Motivation mittels Realisierung einer maximal möglichen Autonomie, handlungsleitenden Zielvereinbarungen, Gewährleistung von Anforderungsvielfalt und Kompetenzerleben durch einen systematisch-dynamischen Personalentwicklungsprozess, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit durch effektive Kommunikation/Austauschformate sowie Zugehörigkeit durch persönlichen Umgang, adäquate Organisationskultur und (Teambildung-)Veranstaltungen“ (ebd., S. 219 f.), da dies z. B. auch auf KE zutreffen kann.

Trotz dieser methodischen und wissenschaftstheoretischen Mängel begründet Hoffmann schlüssig die Relevanz seiner Forschungsfragestellung und führt ansatzweise dazu aus, inwieweit SE in ihrer organisationsinternen Prozess- und Kontaktgestaltung zu Mitarbeitern und zu weiteren internen Akteuren besonderen Belastungssituationen ausgesetzt sind.

#### **2.2.4 Ältere Social Entrepreneure (Lange, 2016)**

Lange (2016) untersucht Social Entrepreneurship als Instrument bürgerschaftlichen Engagements im höheren Erwachsenenalter und führt dazu acht problemzentrierte Interviews durch, die sie mit öffentlich zugänglichen Interviews aus der Tagespresse und mit mehreren Interviews aus einem anderen Forschungsprojekt, deren Fragestellung unbekannt bleibt, trianguliert. Insgesamt beinhaltet ihre Fallauswahl 20 Interviews, von denen nur acht ältere SE (> 55 Jahre) sind. Ihren

Leitfaden übermittelt sie vorab ihren Interviewpartnern (IP) und die Interviews werden wahlweise telefonisch oder face-to-face geführt mit vorgegebener Zeitlimitation von einer Stunde. Eine Reflexion hierzu bleibt ebenso aus wie zu der Frage, ob ihre Ergebnisse, die sie nach der Grounded Theory auswertet und missverständlicherweise als „Bedingungsfaktoren“ bezeichnet, auf alle Altersklassen zutreffen können.

In der Folge lässt die Ergebnisdarstellung mutmaßen, dass nicht nur ältere SE Gestaltungswünsche und Änderungsbedürfnisse äußern, Selbstwirksamkeitserwartung zeigen, Vorerfahrungen mitbringen, in Begegnung und Kontakt zum sozialen Feld stehen, Autonomiebestrebungen zeigen sowie Probleme mit Politik und öffentlichen Akteuren haben (ebd., S. 167 ff.). In diesem Sinn kann auch davon ausgegangen werden, dass nicht nur ältere „Social Entrepreneurs einen kritischen Blick auf eine Problemstellung entwickelt haben, den andere nicht sehen“ (ebd., S. 196). Ebenso hebt die Autorin hervor, dass ältere SE im Speziellen „über einen Gründungsmut [verfügen], der aus vorausgegangener Gründungserfahrung oder der Erfahrung mit Selbstständigkeit hervorgegangen ist, oft jedoch noch ohne Bezug zur aktuellen sozialunternehmerischen Tätigkeit“ (ebd., S. 214). Dies legt im Umkehrschluss nahe, dass ältere Personen mit einer SEO-Idee, aber ohne o. g. Erfahrungswerte eine besondere Belastungssituation durch dieses Defizit erleben. Unklar bleibt auch hierbei, weswegen dies nicht ebenso auf Personen deutlich < 55 Jahre zutreffen sollte sowie auf KE. Ähnlich verhält es sich mit der Beobachtung, dass ältere SE weniger bis gar nicht anstreben, eine Geschäftsgründungsgelegenheit beim Schopfe zu packen, als vielmehr, in der eigenen Person liegende Handlungsmöglichkeiten und Chancen aufzugreifen und auszugestalten mit dem Wunsch nach direkter sichtbarer Veränderung ihres Tuns (ebd., S. 249 ff.). Dabei reflektiert die Autorin, inwieweit das „Selbst-Verständnis“, als SE zu agieren, sowohl von den Betroffenen selbst als auch von den Akteuren des Wirtschafts- und Sozialsektors als Stigma betrachtet wird (ebd., S. 179 ff.) und zu besonderen Erwartungshaltungen führen kann, die eine eigene Belastungssituation darstellen können (ebd., S. 279).

Trotz dieser Methodenmängel erweist sich, wie hier skizziert, die grundsätzliche Frage als begründet nach besonderen Belastungssituationen, die in spezifischer Weise nur bei älteren SE vorkommen und die kulturell bedingt sein können.

### 2.2.5 Bewertung von Rollen-/Funktionszuschreibungen aus Sicht von Social Entrepreneurern (Schwingenstein, 2013)

Schwingenstein (2013) befragt sechs hauptberufliche SE u. a. dazu, welche Rollen- und Funktionszuschreibungen zum Sozialunternehmertum sie erleben und wie sie diese bewerten. Ihre IP rekrutiert die Autorin aus dem Milieu ihres ehemaligen Arbeitgebers, der Social Entrepreneurship Akademie München. Die Interviews werden mehrheitlich face-to-face geführt, aber auch telefonisch und sie werden nicht anonymisiert. Das Auswertungsmaterial wird mit weiteren Daten trianguliert, die im Wesentlichen aus Internetpräsenzen von SEO-Unterstützungsorganisationen stammen. Zur Auswertung dient ein nicht näher beschriebenes eigenes Konstrukt „in Anlehnung an die Verfahren der ‚Grounded Theory‘ und der ‚qualitativen Inhaltsanalyse‘ (Mayring 2010)“ (ebd., S. 21), wobei Mayring verschiedene Formen qualitativ inhaltsanalytischer Verfahrensweisen entwickelt hat. Hier wird jedoch weder das verwendete Verfahren präzisiert noch die Datenaufbereitung transparent dargestellt. Ebenso bleibt die in Anlehnung an die Grounded Theory erfolgte Datenauswertung unverständlich. Eine methodenkritische Reflexion findet lediglich vereinzelt und dann auch nur marginal statt (ebd., S. 21 f.). Dementsprechend ist die empirische Güte dieser Studie zu bemängeln. Zudem wird für die Studienergebnisse nicht herausgearbeitet, weswegen sie nicht gleichbedeutend für KE sind. Beispielsweise kann gemutmaßt werden, dass das Bedürfnis nach Kontrolle bei allen Entrepreneurtypen einen vergleichbar hohen Stellenwert besitzt (Schwingenstein, 2013, S. 58), ebenso wie ein Hang zur Selbstausbeutung, was ein IP sogar ausdrücklich für einen KE betont (ebd., S. 76 f.).

Einige der Befragten lehnen wirtschaftliche Profitabilität in ihrem sozialunternehmerischen Engagement insbesondere ab, wenn ihnen Misstrauen und Skepsis entgegengebracht und sie mit einem negativen Unternehmerimage konfrontiert werden (ebd., S. 87). Zudem können negative Stellungnahmen Dritter gegenüber der sozialunternehmerischen Idee die Motivation des SE längerfristig beeinträchtigen, und der Blick auf das bereits Erreichte wird zugunsten einer Defizitorientierung des eigenen Handelns vernachlässigt (ebd., S. 76 ff.). Dies könnte ein Indikator für einen stark positiven Neurotizismus-Wert bei den jeweiligen Befragten sein. Dass Profitabilität dann sogar besonders anzustreben ist, wenn sie sozial und ökologisch nicht zum Nachteil Dritter, sondern ausschließlich zum Vorteil aller direkt und indirekt Beteiligten erfolgt, wird zwar nicht explizit benannt, ist jedoch im Umkehrschluss denkbar.

Wenngleich die Aussagekraft stark limitiert ist aufgrund der benannten methodischen Mängel, die sich in der Dateninterpretation widerspiegeln, erscheint im

Hinblick auf die eigene Verortung in der Gesellschaft und für das Identitätsbewusstsein der Befragten interessant, dass sich nur ein Teil von ihnen selbst als Sozialunternehmer bezeichnet, jedoch alle IP das Ziel verfolgen, einen höheren Sinn in ihrer Arbeit zu sehen und zu verankern, „indem sie einen je subjektiv definierten, gesellschaftlich relevanten Missstand ausgleichen“ (ebd., S. 61). Somit ist weniger die eigene begriffliche Zuschreibung relevant als vielmehr das Vorhandensein von Einstellungen und Verhaltensweisen, was somit bei der selbst geplanten Datenerhebung zu beachten ist.

### **2.2.6 Identitätskonstruktion von Social Entrepreneuren (Strauch, 2014)**

Strauch (2014) widmet sich in seiner Dissertation der zentralen Forschungsfrage, wie SE ihre Identität konstruieren und inwieweit sich dabei SE-Typen identifizieren lassen. Auf Basis von narrativen biografischen Interviews sowie der Grounded Theory befragt er insgesamt 17 SE zu ihrem Selbstbild und sozialunternehmerischen Selbstverständnis.

Im Ergebnis beschreibt Strauch zwei SE-Typen: den Entdecker und den Entfalter-Typus (ebd., S. 325). Allerdings gelten die Studienergebnisse aufgrund methodischer, vom Autor zum Teil selbst eingeräumter Mängel als nicht gesichert: Die beiden Typen werden nicht in Abgrenzung gegenüber KE erhoben, so dass der Autor selbst die Möglichkeit einräumt, nicht das SE-Typische herausgearbeitet zu haben (ebd., S. 113 ff.). Beispielsweise kann Demotivation bei SE, die keine persönliche Erfüllung im ehemaligen Angestelltenverhältnis erlebt haben, ebenso bei konventionellen Unternehmern vorhanden sein (ebd., S. 291 ff.). Zudem werden nur erfolgreiche SE befragt, die nahezu alle mehrjährige Ashoka Fellows sind. Drei der insgesamt 17 geführten Interviews werden gar nicht ausgewertet, weitere sechs nur zum geringen Bruchteil und die Altersspanne aller Befragten umfasst lediglich 13 Jahre. Von den nur acht genauer ausgewerteten Interviews ist lediglich ein IP weiblich; allerdings wird – dem widersprechend – das Geschlecht als Merkmal im Rahmen der Fallkontrastierung benannt. Die Ausführung zum angewandten Top-down-Ansatz, der nicht mit dem Grounded-Theory-Ansatz vereinbar ist, belegt (ebd., S. 105 ff.), dass nicht fallkontrastierend gearbeitet wird. Mit diesem Hinweis wird jedoch die Angabe verständlich, dass nach dem achten Interview eine theoretische Sättigung erreicht worden sei. Dies schränkt die Aussagekraft der Studie enorm ein; zudem wurde nicht reflektiert, dass die Interviews unter verschiedenen Bedingungen stattgefunden haben wie telefonisch und face-to-face. Transkribiert wird zudem nur auszugsweise. Darüber hinaus wird die den

Befragten zugesicherte Anonymisierung aufgehoben durch präzise Altersangaben, die Zuordnung zu Ashoka und personengebundene Erläuterungen, wenngleich eine Freigabe der Zitate erfolgt ist (ebd., S. 102).

Trotz dieser umfangreichen methodischen Mängel und obwohl sich die Untersuchung auf das Identifizieren von Identitätskonzepten begrenzt, sind die dabei aufgezeigten Annahmen, die auf Merkmale und Bedingungen der Arbeitsgestaltung bzw. auf die Wirkung von Arbeit von SE in Deutschland hinweisen, zu berücksichtigen. So zeigt sich bei den Befragten als zentral bedeutsam, „sich selbst als Person in eine Beziehung einzubringen, andere am eigenen Innenleben teilhaben lassen, sich umgekehrt von deren Innenwelten berühren zu lassen und dem Gegenüber prinzipiell auf Augenhöhe zu begegnen“ (ebd., S. 301), dies im Sinne einer „personalen Qualität eines wirklichen Kontaktes“ (ebd.). Strauchs inhaltliche Ausführungen (vgl. auch Strauch, 2011) erinnern hierbei an das Kontaktverständnis von Perls, Hefferline und Goodman (1951), passend aufbereitet in Gremmler-Fuhr (1999). Die hierbei getroffenen Darstellungen wiederum wecken das Forschungsinteresse für die Fragestellung, inwieweit sich bestimmte Verhaltensweisen eines SE als typisch identifizieren lassen, wenn es zu inhaltlichen Unvereinbarkeiten in der Kontaktgestaltung bei der vernetzten Arbeit kommt.

Über diese sechs dargestellten Studien hinaus streift die jüngst veröffentlichte eklektische Fallstudiensammlung von Hoxtell und Hasewinkel (2020) marginal Social Entrepreneurure in Deutschland, lässt jedoch keine bislang unberücksichtigt gebliebenen Aspekte erkennen, zumal auch dort abermals der Gründungsprozess fokussiert wird. Bemerkenswert erscheint allerdings, dass nur bei dieser Erhebung Innovation im Kontext von Social Entrepreneurship keine Relevanz zukommt, was die Autoren jedoch nicht thematisieren.

Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich mehrere der zentralen Forschungsfrage untergeordnete Teilfragestellungen formulieren, die nun systematisiert dargestellt werden.

---

## **2.3 Ableitung von Teilfragestellungen zur zentralen Forschungsfrage**

Die Hinweise und Erkenntnisse aus den dargestellten quantitativen und qualitativen Studien zur Arbeitsgestaltung und zur Wirkung von Arbeit von SE in Deutschland lassen sich als vier in der übergeordneten zentralen Forschungsfrage steckende Besonderheiten abbilden:

### 2.3.1 Personenbezogene Besonderheiten

Personenbezogene Besonderheiten beziehen sich auf Phänomene des Individuums, wie z. B. biografische Bezüge oder Persönlichkeitseigenschaften. Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich die nachfolgend aufgeführten Annahmen und Präkonzepte als Teilfragestellungen ableiten:

Inwieweit lassen sich im Speziellen für SE ...

- Phänomene der Selbstausschöpfung belegen, die z. B. der inneren Überzeugung bzw. Haltung geschuldet sind, an erster Stelle der sozialen Zielsetzung verpflichtet zu sein? (siehe oben, dort abgeleitet aus: SEFORIS Forschungskonsortium, 2016; Kruse, Wach, Costa & Moriano, 2018; Korber, 2015; Schwingenstein, 2013)
- spezifische Bedingungen herausarbeiten, unter denen sie selbst anfällig werden für nicht loyales Verhalten? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Korber, 2015)
- präventive Wirkmechanismen identifizieren für akute Stresssituationen zur Stabilisierung der eigenen Work-Life-Balance und zur Vermeidung von Belastungs-Beanspruchungs-Kaskaden? (siehe oben, dort abgeleitet aus: SEFORIS Forschungskonsortium, 2016; Kruse, Wach, Costa & Moriano, 2018; Korber, 2015)

### 2.3.2 Aktionsfeldbezogene Besonderheiten

Aktionsfeldbezogene Besonderheiten beziehen sich auf standortbezogene bzw. ökonomische Phänomene, wie z. B. auf die Unternehmensform im Spannungsfeld profitorientierter Wirtschaft und gemeinwohlbezogener Zielsetzung. Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich die nachfolgend aufgeführten Annahmen und Präkonzepte als Teilfragestellungen ableiten:

Inwieweit lassen sich im Speziellen für SE ...

- Spannungsfelder benennen im Kontext der eigenen Existenzsicherungsmöglichkeiten und materiellen Vorsorge, im Besonderen hinsichtlich der verfolgten Mission? (siehe oben, dort abgeleitet aus: DSEM, 2018; 2019; SEFORIS Forschungskonsortium, 2016; KfW-Gründungsmonitor, 2019; GSM, 2019; 2020)
- z. B. monetäre oder auch zeitbezogene Zugzwänge beim Eingehen von Kooperationen herausarbeiten, sowohl bezogen auf inhaltliche Partnerschaften als auch auf Geldgeber und Investoren weiterer Ressourcen, und wie bewältigt

ein SE ggf. daraus resultierende Konflikte? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Korber, 2015)

- Besonderheiten im „Funktionieren“ des Scheiterns feststellen? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Leppert, 2013)
- durch die Qualität und strategische Positionierung der Verbands- und Lobbyarbeit für bestimmte SE Belastungen identifizieren? (siehe oben, dort abgeleitet aus: DSEM, 2018; 2019; GSM, 2019; 2020)
- in bestimmten Regionen Deutschlands bzw. aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen besondere Anforderungen an SE(O) herausarbeiten? (siehe oben, dort abgeleitet aus: DSEM, 2018; 2019; Lange, 2016)

### 2.3.3 Kulturbezogene Besonderheiten

Kulturbezogene Besonderheiten beziehen sich auf Phänomene des sozialen Geschehens, z. B. auf verschiedene Qualitäten interner Organisationskulturen, Einbettung in die Community, soziales Miteinander und deren Schnittstellen oder auch auf soziale Erwartungen. Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich die nachfolgend aufgeführten Annahmen und Präkonzepte als Teilfragestellungen ableiten:

Inwieweit lassen sich im Speziellen für SE ...

- Nachteile bzw. Ressentiments beim Kooperieren bzw. in der Dialoggestaltung identifizieren, die durch die begriffliche Abgrenzung des „Entrepreneurs“ gegenüber anderen sozial Engagierten zustande kommen? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Leppert, 2013; Lange, 2016)
- Besonderheiten in der Einstellung zu/Ausgestaltung von Compliance feststellen, beispielsweise unter Berücksichtigung von Veränderungen im zeitlichen Verlauf, wenn angenommenerweise z. B. der Handlungsdruck steigt, Umsatz zu generieren; wenn äußere Zwänge zunehmen; wenn Komplexität und Dynamik in der vernetzten Arbeit und damit eventuell auch Interessens- und Loyalitätskonflikte zunehmen? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Leppert, 2013; Korber, 2015)
- die Notwendigkeit bestimmter mentaler Ressourcen sowie Puffer zur Bewältigung spezifischer Problemlagen identifizieren, um z. B. wirtschaftsethischen Maximen in diesen und ggf. weiteren Belastungssituationen treu bleiben zu können? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Korber, 2015)

### 2.3.4 Sozio-hierarchische Besonderheiten

Sozio-hierarchische Besonderheiten weisen zwar nicht für jeden Aspekt eine klare Trennschärfe zu kulturbezogenen Besonderheiten auf, beziehen sich allerdings in eigener Qualität auf Phänomene im hierarchischen Gefüge. Sie inkludieren beispielsweise innerhalb der SEO in vertikal-hierarchischer Linie das Verständnis von Führung und Mitarbeiterregelungen. Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich die nachfolgend aufgeführten Annahmen und Präkonzepte als Teilfragestellungen ableiten:

Inwieweit lassen sich im Speziellen für SE ...

- eigene Herausforderungen für das Führen ehrenamtlicher Mitarbeiter herausarbeiten? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Hoffmann, 2016)
- Muster erfolgreicher und nicht erfolgreicher Kooperationsgestaltung erkennen, die in der Interaktion der Akteure begründet liegen? (siehe oben, dort abgeleitet aus: KfW-Gründungsmonitor, 2019; Korber, 2015)
- Besonderheiten identifizieren, die für das Begleiten und Befähigen von Akteuren relevant sind? (siehe oben, dort abgeleitet aus: KfW-Gründungsmonitor, 2019; Leppert, 2013; Korber, 2015; Hoffmann, 2016)
- Besonderheiten im Selbstbild-Fremdbild-Abgleich definieren? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Korber, 2015; Schwingenstein, 2013)
- subjektive Relevanzsysteme im Stakeholderdialog beschreiben? (siehe oben, dort abgeleitet aus: Korber, 2015; Strauch, 2014)

Eine tabellarische Übersicht zu den herausgearbeiteten Teilfragestellungen befindet sich im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang A. Die bis hier hergeleiteten Teilfragestellungen sollen bei der eigenen Datenerhebung mitberücksichtigt werden. Dies passiert sowohl mit einem inhaltlichen, mit einem wissenschaftlich begründeten und mit einem methodologischen Stellenwert, was nun, kapitelabschließend, präzisiert wird.

---

## 2.4 Inhaltlicher, wissenschaftlich begründeter und methodologischer Stellenwert

Die bisherigen Ausführungen des zweiten Kapitels besitzen zunächst einen inhaltlichen Stellenwert, da der Erkenntnisstand zur zentralen Fragestellung auf Basis bereits vorliegender Erhebungen in Deutschland ermittelt werden konnte: Im Rahmen der fachlich-inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Leitfrage im

deutschen Forschungsfeld zeigen sich die herausgearbeiteten Wissenslücken mit unbeantworteten Fragestellungen und Inkonsistenzen.

Darüber hinaus wurden die in diesem Kapitel herangezogenen Studien wissenschaftlich bewertet. Die dabei aufgezeigten empirischen Mängel geben begründeten Anlass zu Vermutung, dass die zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage relevanten Kriterien nicht hinreichend bekannt sein können: Bis dato besteht keine systematische Überprüfung zu Merkmalen und Bedingungen der Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren in Deutschland.

Auf Basis dieser inhaltlichen Ist-Situation und ihrer wissenschaftlich begründeten Bewertung lässt sich die Entscheidungsgrundlage für das Forschungsdesign der eigenen Untersuchung ableiten. Dementsprechend besitzen die bisherigen Ausführungen einen methodologischen Stellenwert. In diesem Sinn bilden die Ausführungen im zweiten Kapitel die Basis für das Herleiten und Anwenden der qualitativ-empirischen Forschungsmethode mit explorativem Design.

Grundsätzlich ist in der empirischen Sozialforschung zu berücksichtigen, dass inhaltlich forschungsfragenrelevante wie methodologische Bedeutungszuschreibungen Einfluss darauf nehmen können, in welchem sozialen Umfeld Fälle zur Stichprobenziehung identifiziert und letztendlich zur Untersuchung in Betracht gezogen werden können, wie Daten erhoben, aufbereitet und ausgewertet werden. Gerade in der qualitativen Sozialforschung können Präkonzepte – von theoretischen Vorannahmen des Forschenden bis zu dessen methodologischer wie forschungsgegenstandbezogener Sozialisation – den Untersuchungsprozess lenken und damit Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse nehmen. Für die Güte des Erkenntnisgewinns ist daher von Bedeutung, dass qualitative Sozialforscher bereits ab der Planung ihres Forschungsvorhabens ihr Vorverständnis aufzeigen und an ihrer zentralen Fragestellung kritisch spiegeln.

Mit diesen Ausführungen lässt sich der Kapitelaufbau in dieser Untersuchung begründen. Denn die Darstellung qualitativer Forschungsberichte mit induktivem Charakter zeigt eine andere innere Denkstruktur und äußere Gliederungsstruktur auf als Forschungsberichte, die einen deduktiven Erhebungsansatz verfolgen: Dementsprechend hat die Theorie-, Modell- oder Typologieentwicklung nach dem empirischen Teil auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zu erfolgen. Dort wird ebenfalls die Auseinandersetzung zum internationalen Forschungsstand verortet (vgl. Abb. 1.1 in Kap. 1).

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), S. 179–211.
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. New York (USA): Addison-Wesley.
- Ashoka Deutschland (o. D.). *Unsere Fellows*. Abrufbar auf: <https://www.ashoka-deutschland.org/fellows>. Abgerufen am: 23.1.2018.
- Ashoka Deutschland (2006). Andreas Heinecke. Ashoka Fellow. ZDF Kanal-Videodokumentation der BSB Film Medienproduktion Wiesbaden: Dialog im Dunkeln. *Die Aufbrecher*. Abrufbar auf: <https://www.ashoka.org/de-de/fellow/andreas-heinecke>. Abgerufen am: 23.1.2018.
- Ashoka Deutschland (2019). *Wie wir Social Entrepreneurs fördern – und warum*. Jahres- und Wirkungsbericht 2018. Abrufbar auf: [https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/ashoka\\_wirkungsbericht\\_2018.pdf](https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/ashoka_wirkungsbericht_2018.pdf). Abgerufen am 24.9.2019.
- Ashoka Deutschland & McKinsey (2019). *Wenn aus klein systemisch wird*. Das Milliardenpotenzial sozialer Innovationen. Abrufbar auf: <https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-03-14---ashoka-wenn-aus-klein-systemisch-wird>. Abgerufen am: 14.12.2019.
- Athayde, R. (2009). *Measuring Enterprise Potential in Young People*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), S. 481–500.
- Autio, E., Keeley, R., Klofsten, M., Parker, G. & Hay, M. (2001). *Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA*. In: *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2 (2), S. 145–160.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015). *Skalierung sozialer Wirkung in Europa*. Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit (2020). *Wer sind wir?* Abrufbar auf: <https://www.borderstep.de/wer-sind-wir/>. Abgerufen am: 6.5.2020.
- Breidenbach, S. (2011). *Sozialbörsen zur Finanzierung von Social Businesses – Das Modell der NExT SSE*. In: H. Hackenberg und S. Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 201–210.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz & Bundesamt für Justiz (2019). *Abgabenordnung (AO)*. Ein Service des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz sowie des Bundesamts für Justiz – [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de). Abrufbar auf: [https://www.gesetze-im-internet.de/ao\\_1977/AO.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/AO.pdf) Abgerufen am: 21.1.2020.
- Bundesverband Deutsche Startups (Hrsg.) (2019). *Deutscher Startup Monitor 2019*. Abrufbar auf: [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher\\_Start-Monitor\\_2019.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher_Start-Monitor_2019.pdf). Abgerufen am: 30.12.2019.
- Cooper, W. & Withey, M. (2009). *The strong situation hypothesis*. In: *Personality and Social Psychology Review*, 13, S. 62–72.
- Del Gesso, C. (2020). *An Entrepreneurial Identity for Social Enterprise across the Institutional Approaches*. From Mission to Accountability toward Sustainable Societal Development. In: *International Journal of Business and Management*, 15 (1), S. 16–35.

- Dialoghaus Hamburg (2016). Wirkungsbericht 2016 nach dem Social Reporting Standard. Selbstverlag. Abrufbar auf: [https://dialog-in-hamburg.de/wp-content/uploads/sites/3/2017/08/Dialoghaus\\_Hamburg\\_Wirkungsbericht\\_2016\\_Web.pdf](https://dialog-in-hamburg.de/wp-content/uploads/sites/3/2017/08/Dialoghaus_Hamburg_Wirkungsbericht_2016_Web.pdf). Abgerufen am: 5.9.2019.
- Dialog im Dunkeln (2020). Fragen & Antworten. Abrufbar auf: <https://dialog-in-hamburg.de/besuch-service/fragen-antworten>. Abgerufen am: 1.2.2020.
- DS Media (2017). Sologründerin. Man vertritt sein Unternehmen ganz alleine. Abrufbar auf: <https://www.deutsche-startups.de/2017/11/23/man-vertritt-sein-unternehmen-ganz-alleine/>. Abgerufen am: 4.5.2020.
- Elsemann, K. (2020). E-Mail-Antwort von Katrin Elsemann, SEND e. V., auf Rückfrage zum Blog-Artikel vom 12.12.2018. Erschienen auf: <https://www.zukunftderarbeit.de> über DSEM.
- Faltin, G. (2008). Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. München: Carl Hanser.
- Fichter, K. & Olteanu, Y. (2019). Green Startup Monitor 2018. Berlin: Borderstep Institut & Bundesverband Deutsche Startup. Abrufbar auf: <https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2019/03/GreenStartupMonitor2018.pdf>. Abgerufen am: 20.1.2020.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie (3. Auflage). München: Oldenbourg.
- Galvin, M. & Iannotti, L. (2014). Social Enterprise and Development. The KickStart Model. In: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, International Society for Third-Sector Research, 26, S. 421–441.
- Göler von Ravensburg, N., Krlev, G. & Mildnerberger, G. (2018). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country Report Germany. Publications Office of the European Union. Luxemburg: Selbstverlag.
- Gremmler-Fuhr, M. (1999). Grundkonzepte und Modelle der Gestalttherapie. In: R. Fuhr, M. Sreckovic und M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen et al.: Hogrefe, S. 345–392.
- Grote, G. & Ulich, E. (1993). Die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit. Arbeitspsychologische Grundlagenforschung oder angewandte Persönlichkeitspsychologie? In: W. Bungard und T. Herrmann (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 54. Bern (Schweiz) et al.: Hans Huber, S. 103–125.
- Hadad, S. (2017). Main research areas and methods in social entrepreneurship. In: The Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, August 2017, S. 893–903. Abrufbar auf: <https://content.sciendo.com/view/journals/picbe/11/article-p893.xml>. Abgerufen am: 5.9.2018.
- Hannerz, U. (1992). Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning. New York (USA). Columbia University Press.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. Motivation and Emotion, 11 (2), S. 101–120.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P. & Weinert, F. (Hrsg.) (1987). Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer.
- Heilig, B. (2020). Fortschritt ist nicht nur Technik – warum wir mehr Gründungszentren für Soziale Innovation brauchen. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/2020-02-19\\_fortschritt-ist-nicht-nur-technik-%E2%80%93-warum-wir-mehr-gr%C3%BCndungszentren-%C3%BCr-soziale-innovation-brauchen](https://www.send-ev.de/2020-02-19_fortschritt-ist-nicht-nur-technik-%E2%80%93-warum-wir-mehr-gr%C3%BCndungszentren-%C3%BCr-soziale-innovation-brauchen). Abgerufen am: 20.02.2020.

- Heinecke, A. (2018). Dialog im Dunkeln. Ausstellungen als soziale Unternehmen. In: G. Faltin (Hrsg.), *Handbuch Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Reference Wirtschaft, S. 447–459.
- Heister, P. (2010). Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital. Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hockerts, K. (2017). Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1), S. 105–130.
- Hoffmann, T. (2016). Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, P., Scharpe, K. & Wunsch, M. (2021). 3. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/21. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf>. Abgerufen am: 25.3.2021.
- Hoxtell, A. & Hasewinkel, V. (Hrsg.) (2020). Fallstudien zu Berliner Gründerpersönlichkeiten. Chancen – Risiken – Einflussfaktoren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jilinskaya-Pandey, M. & Wade, J. (2019). Social Entrepreneur Quotient. An International Perspective on Social Entrepreneur Personalities. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, 10 (3), S. 265–287.
- KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2019). KfW-Gründungsmonitor 2019. Gründungstätigkeit in Deutschland stabilisiert sich: Zwischenhalt oder Ende der Talfahrt? Abrufbar auf: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2019.pdf> Abgerufen am: 1.1.2020.
- Kollmann, T., Hensellek, S., Jung, P. B. & Kleine-Stegemann, L. (2019). Deutscher Startup Monitor 2019. Bundesverband Deutsche Startups e. V. & PwC Deutschland (Hrsg.). Abrufbar auf: [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher\\_Start-Monitor\\_2019.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher_Start-Monitor_2019.pdf). Abgerufen am: 10.01.2020.
- Korber, M. (2015). Innenwelten und Außenwelten von Social Entrepreneurs. Wie Träume unternehmerisch verwirklicht werden können. Wien (Österreich): Facultas.
- Kraemer, A. & Edinger-Schons, L. M. (Hrsg.) (2019). CSR und Social Enterprise. Beeinflussungsprozesse und effektives Schnittstellenmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krueger, N., Reilly, M. & Carsrud, A. (2000). Competing models of Entrepreneurial Intentions. In: *Journal of Business Venturing*, 15 (5), S. 411–432.
- Kruse, P., Wach, D., Costa, S. & Moriano J. A. (2018). Values matter, don't they? Combining Theory of Planned Behavior and Personal Values as Predictors of Social Entrepreneurial Intention. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, 10 (1), S. 55–83.
- Kruse, P., Wach, D., Wegge, J. (2018). What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of social entrepreneurial intention. Technische Universität Dresden. Unveröffentlichtes Manuskript, nachgereicht zur gleichnamigen Veranstaltung am 17.09.2018 beim 51. DGPs Kongress an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Session A6: Unternehmertum, Social Entrepreneurial Intention (SEI). Dozent: Philipp Kruse, Fakultät Psychologie an der Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.

- Lange, F. (2016). Social Entrepreneurship als Instrument Bürgerschaftlichen Engagements im höheren Erwachsenenalter. Eine Grounded Theory Studie. Dissertation am Fachbereich Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen. Abrufbar auf: [https://duepublico2.uni-due.de/receive/dupublico\\_mods\\_00042287](https://duepublico2.uni-due.de/receive/dupublico_mods_00042287) Abgerufen am: 24.4.2017.
- Leppert, T. (2008). Social Entrepreneurs in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition. In: G. Braun und M. French (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft. Dokumentation der 4. HIE-RO Ringvorlesung zu Unternehmertum und Regionalentwicklung an der Universität Rostock im Wintersemester 2007/2008. Rostock: Hanseatic Institute for Entrepreneurship, Selbstverlag, S. 47–94.
- Leppert, T. (2011). Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland. In: P. Jähne, G. Christmann und K. Balgar (Hrsg.), Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 133–148.
- Leppert, T. (2013). Social Entrepreneurship in Deutschland. Einflussfaktoren auf den Gründungsprozess von Social Entrepreneurs. Hamburg: Kovač.
- Liñán, F. & Chen, Y.-W. (2006). Testing the entrepreneurial intention model on a two-country sample. Documents de Treball 06/7. Universitat Autònoma de Barcelona. Abrufbar auf: <https://ideas.repec.org/p/bbe/wpaper/0607.html>. Abgerufen am: 30.11.2019.
- Liñán, F. & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (3), S. 593–617.
- LobbyFacts (o. D.). Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND). Abrufbar auf: <https://lobbyfacts.eu/representative/90fe9ffc65b240a29c237b2e9dcba665/social-ent-repreneurship-netzwerk-deutschland>. Abgerufen am: 20.02.2020.
- Mair, J. (2020). Social Entrepreneurship. Research as Disciplined Exploration. In: W. Powell und P. Bromley (Hrsg.), The Nonprofit Sector. A Research Handbook (3. Auflage). Kalifornien (USA): Stanford University Press, S. 333–357.
- Mair, J. (2020a). E-Mail-Antwort von Co-Autorin des Landesberichts Deutschland vom SEFORIS Forschungskonsortium, auf Rückfragen zur empirischen Vorgehensweise beim Landesbericht Deutschland des SEFORIS Forschungskonsortiums von 2016.
- Mair, J. & Noboa, E. (2006). Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed. In: J. Mair, J. Robinson und K. Hockerts (Hrsg.), Social Entrepreneurship. Basingstoke (Großbritannien): Palgrave Macmillan, S. 121–135.
- Majumdar, S. & Ganesh, U. (2020). Qualitative Research in Social Entrepreneurship: A Critique. In: S. Majumdar und E. Reji (Hrsg.), Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice. Singapur (Singapur): Springer Nature, S. 15–38.
- Marquardt, N. (2010). Psychologie ethischer Entscheidungen. unveröffentlichte Präsentation zur Vortragsreihe „Unternehmerische Verantwortung“ vom 26.–28.3.2010 am Centre for Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg: Selbstverlag.
- Marquardt, N. (2010a). Implizite mentale Prozesse in ethischen Managemententscheidungen. Aachen: Shaker.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12., überarbeitete Auflage). Weinheim & Basel (Schweiz): Beltz.
- McClelland, D. (1961). The Achieving Society. Princeton (USA): van Notrand.

- McClelland, D., Atkinson, J., Clark, R. & Lowell, E. (1953). *The achieving motive*. New York (USA): Appleton-Century-Crofts.
- Metzger, G. (2018). *KfW-Gründungsmonitor 2018. Tabellen- und Methodenband*. KfW Research. Abrufbar auf: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2018-Tabellenband.pdf>. Abgerufen am: 5.9.2019.
- Metzger, G. (2019). *Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017*. KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 238, 6. Januar 2019. Abrufbar auf: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf>. Abgerufen am: 5.9.2019.
- Metzger, G. (2019a). *KfW-Gründungsmonitor 2019. Tabellen- und Methodenband*. KfW Research. Abrufbar auf: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2019-Tabellenband.pdf>. Abgerufen am: 5.9.2019.
- Metzger, G. (2019b). E-Mail-Kontakt mit Dr. Georg Metzger, Autor der KfW-Studie.
- Myers, D. (2014). *Psychologie* (3., vollständig überarbeitete, erweiterte Auflage). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Neyer, F. & Asendorpf, J. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit* (6., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Nicolás-Martínez, C., Rubio-Bañón, A. & Fernández-Laviada, A. (2019). Social Entrepreneur: Same or Different from the Rest? In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, International Society for Third-Sector Research, 30, S. 443–459.
- Oestreich, J. & Fuchs, A. (2019). Finanzierung und Förderung für Social Entrepreneurship in Deutschland. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/finanzierung\\_positionspapier.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/finanzierung_positionspapier.pdf). Abgerufen am: 15.9.2019.
- Olenga Tete, P., Wunsch, M. & Menke, C. (2018). *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018*. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018_web.pdf). Abgerufen am: 8.3.2019.
- Olteanu, Y. (2020). E-Mail-Antwort von Dr. Yasmin Olteanu, Co-Autorin der GSM, auf Rückfragen zu GSM.
- Olteanu, Y. & Fichter, K. (2020). *Green Startup Monitor 2020*. Berlin: Borderstep Institut & Bundesverband Deutsche Startup. Abrufbar auf: <https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2020/04/Green-Startup-Monitor-2020.pdf>. Abgerufen am: 10.5.2020.
- Perls, F., Hefferline, R. & Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy. Excitement and Growth in the Human Personality*. New York (USA): The Julian Press.
- Prabhu, V., McGuire, S., Kwong, K., Zhang, Y., & Ilyinsky, A. (2016). Social Entrepreneurship among Millennials: A Three-Country Comparative Study. In: *Australian Academy of Accounting and Finance Review*, 2 (4), S. 323–353.
- Prieto, L. (2010). The influence of Proactive Personality on Social Entrepreneurial Intentions among African American and Hispanic Undergraduate Students: The Moderating Role of Hope. In: *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17 (2).
- Prince, C. P. (2020). Methodological Issues and Challenges of Grounded Theory in Social Entrepreneurship and Social Innovation Studies. In: S. Majumdar und E. Reji (Hrsg.), *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice*. Singapur (Singapur): Springer Nature, S. 39–56.

- Raith, M. (2020). E-Mail-Antwort von Prof. Dr. Matthias Raith, wissenschaftlicher Begleiter des DSEM, auf Rückfragen zum DSEM.
- Ross, S. (1977). The Determination of Financial Structure. The Incentive-Signalling Approach. In: *The Bell Journal of Economics*, 8 (1, Frühlingsausgabe 1977), The RAND Corporation, S. 23–40.
- Scharpe, K. & Wunsch, M. (2020). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/uploads/DSEM2019.pdf>. Abgerufen am: 18.2.2020.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values. Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In: M. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York (USA): Academic Press, S. 1–65.
- Schwartz, S. (2003). European Social Survey Core Questionnaire Development. Kap. 7: A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. London (Großbritannien): European Social Survey, City University London.
- Schwingenstein, M. (2013). *Der Sozialunternehmer. Kulturwissenschaftliche Analyse einer Leitfigur postmaterieller Ökonomie*. München: Herbert Utz.
- SEFORIS Forschungskonsortium (2016). Landesbericht Deutschland. Eine erste Analyse und ein erstes Profil von Sozialunternehmen in Deutschland vorgelegt vom SEFORIS Forschungskonsortium. September 2016. Abrufbar auf: [https://www.hertie-school.org/fileadmin/2\\_Research/2\\_Research\\_directory/Research\\_projects/SEFORIS/Country-Report-DE\\_DE-FINAL.pdf](https://www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_projects/SEFORIS/Country-Report-DE_DE-FINAL.pdf). Abgerufen am: 24.4.2018.
- SEFORIS Forschungskonsortium (2020). Landesbericht Deutschland. Eine erste Analyse und Profilierung von Sozialunternehmen in Deutschland. Dezember 2020. Abrufbar auf: <http://www.seforis.eu/reports>. Abgerufen am: 10.2.2021.
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) (o. D.). Unsere Mitglieder. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/netzwerk>. Abgerufen am: 20.2.2020.
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) & Bundesverband Deutsche Startups (2017). Positionspapier des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. in Kooperation mit dem Bundesverband Deutsche Startups e.V. Gesellschaftlicher Mehrwert durch Innovation und Unternehmertum. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/2017\\_10\\_31\\_positionspapier\\_bund.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/2017_10_31_positionspapier_bund.pdf). Abgerufen am: 24.1.2019.
- Sotiropoulou, A., Papadimitriou, D. & Maroudas, L. (2019). Personal Values and Typologies of Social Entrepreneurs. The Case of Greece. In: *Journal of Social Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1668827>.
- Spiess-Knafl, W., Schües, R., Richter, S., Scheuerle, T. & Schmitz, B. (2013). Eine Vermessung der Landschaft deutscher Sozialunternehmen. In: S. Jansen, R. Heinze und M. Beckmann (Hrsg.), *Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 21–34.
- Stephan, U., Braidford, P., Folmer, E., Lomax, S. & Hart, M. (2017). *Social Enterprise. Market Trends 2017*, Studie im Auftrag des Department of Business, Energy and Industrial Strategy, der Government Inclusive Economy Unit und des Department for Culture, Media and Sport. London, September 2017. Abrufbar auf: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/644266/MarketTrends2017report\\_final\\_sept2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf). Abgerufen am: 4.10.2019.

- Storch, M. & Krause, F. (2014). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)* (5., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage). Bern (Schweiz): Hans Huber.
- Strauch, M. (2011). Social Entrepreneurs und das Gestalten innerer „Räume“. In: P. Jähne, G. Christmann und K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 103–120.
- Strauch, M. (2014). *Innenansichten von Social Entrepreneurs. Eine qualitative Studie über Identitätskonstruktionen von Personen, die als Social Entrepreneurs bezeichnet werden*. Inaugural-Dissertation an der Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftlichen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau. Abrufbar auf: <https://freidok.uni-freiburg.de/data/9788>. Abgerufen am: 29.1.2018.
- Throm, A. (2018). *Wirkung von Entrepreneurship Förderung vor dem Hintergrund des Intention Action Gap – Empirische Untersuchung des Verhaltens von Nascent Entrepreneuren in einem Accelerator Programm und Entwicklung von Empfehlungen für das Design und den Aufbau von Förderprogrammen*. Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Karlsruhe: Hochschulschrift, KIT.
- Tiwari, P., Bhat, A. & Jyoti, T. (2020). The Effect of Emotional Intelligence, Empathy and Perceived Social Pressure on Predicting Social Entrepreneurial Intention: A Field Research. In: S. Majumdar und E. Reji (Hrsg.), *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice*. Singapur (Singapur): Springer Nature, S. 137–158.
- Volkman, C. & Tokarski, K. (2006). *Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Yang, R., Meyskens, M., Zheng, C. & Hu, L. (2015). Social Entrepreneurial Intentions: China versus the USA – Is There a Difference? In: *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16 (4), S. 253–267.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Empirische Methode: Herleitung und Anwendung

# 3

Der zuvor herausgearbeitete Forschungsstand und die dargestellten theoretischen Vorüberlegungen zeigen, dass eine systematische Überprüfung zu Merkmalen und Bedingungen der Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren in Deutschland bis dato nicht besteht, geschweige denn in wissenschaftlich abgesicherter Form. Demzufolge wird in diesem Kapitel für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage ein qualitativ-empirisches Untersuchungsdesign als Interviewforschung hergeleitet und erläutert. Die angewandten empirischen Verfahren – von der Datenerhebung bis zur Datenauswertung – werden begründend ausgewählt und genau beschrieben.

Für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage sind nicht einfach die persönlichen Einblicke, vorliegenden Hinweise und herausgearbeiteten Annahmen einzubinden, sondern Raum für das unvoreingenommene Entdecken neuer Erkenntnisse zu schaffen, denen sich sämtliche Präkonzepte unterzuordnen haben. Somit würde sich ein Formulieren von Hypothesen zu Beginn des Forschens als verfrüht erweisen, da das damit verbundene Fokussieren das ggf. noch Unbekannte nicht systematisch erfassen und einbeziehen kann, sondern eventuell sogar ausschließt. Folglich ist ein exploratives Forschungsdesign zu wählen. Als Fälle bieten sich Social Entrepreneure in Deutschland an, wobei bewusst zu reflektieren ist, wer (nicht) als „geeignet“ gelten darf oder gelten soll bzw. welche Bewertungskriterien heranzuziehen sind, um die Stichprobe so zielführend wie möglich zu ziehen bzw. die Fallauswahl zielführend zu gestalten. Ebenso sind die Bewertungsperspektive und die Indikatoren zur Bewertung offenzulegen. Denn das Forschungsfeld stellt die noch nicht systematisch erforschte Landschaft der

---

**Elektronisches Zusatzmaterial** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8_3).

Social Entrepreneure dar, wobei die Betroffenen zu ihrer Lebens- und Erfahrungswelt befragt werden sollen. Dabei darf das Untersuchen einzelner Fälle nicht per Zufallsstichprobe erfolgen, da das Aufdecken und Beschreiben möglichst aller relevanter Kriterien und Phänomene sichergestellt werden soll. Deswegen soll eine Systematik in der Datenerhebung gewährleistet, dass sich das Sampling theoretisch möglichst schlüssig abschließen lässt.

Schlussfolgernd kann für die vorliegende Studie nur ein qualitatives, induktives Forschungsdesign in Betracht kommen. Damit kann aus dem Erkenntnisgewinn kein Repräsentativitätsanspruch abgeleitet werden, aber ein Anspruch auf Reproduzierbarkeit der gewonnenen Daten. Herauszuarbeiten ist, inwieweit die Befragung theoretische Konzepte hervorbringt, die sich als Regelwerk abbilden lassen, um so die Merkmale und Bedingungen der Arbeitsgestaltung und eventuell die Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren in Deutschland systematisch greifbar und begreifbar zu machen und hierbei eventuell sogar eine Typologie zu identifizieren.

Da die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Kriterien nicht als vollständig bekannt angenommen werden können, ist für die systematische Befragung der Bottom-up-Erhebungsansatz zu wählen. Gewährleistet wird damit, die bei der Datenerhebung schrittweise gewonnenen Erkenntnisse im Entwicklungsprozess im Feld hinsichtlich Konsistenz und Inkonsistenz zu spiegeln, zumal auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen davon auszugehen ist, dass Social Entrepreneure sehr unterschiedliche und vielschichtige Lebensläufe vorweisen. Folglich ist ein Forschungsdesign zu wählen, das sowohl standardisiert abläuft, i. S. v. empirisch abgesichert ist, als auch hinreichend Flexibilität bei der Datengenerierung und -analyse zulässt, bei dem für den Prozess des Erkenntnisgewinns das Postulat der theoretischen Offenheit befolgt werden kann. Datenerhebung und Datenauswertung wachsen dabei parallel und kontinuierlich. Sie werden in ihrer wechselseitigen Entwicklung miteinander verwoben und sollen sich produktiv beeinflussen (vgl. Strübing, 2014, S. 461 f.), so dass daraus eine stabile Struktur im permanenten Datenvergleich hervorgeht, vergleichbar mit drei regelhaft verknüpften Strängen, die einen Stabilität und Halt generierendes „Erkenntnisgeflecht“ ausbilden. Dementsprechend erfolgt eine in sich schlüssige komparative Analyse aller emergierten Daten, bei der sich der Sozialforscher nach seiner ersten Auswertung zurück in sein Forschungsfeld begibt, um systematisch weitere Daten zu erheben und zu integrieren. Inwieweit im Rahmen der Datenauswertung und -interpretation weitere Verfahren hinzugezogen und auf Teilfragestellungen bezogen oder auch hinsichtlich einzelner Fälle angewandt werden sollen, ist im Auswertungsprozess anforderungsspezifisch zu entscheiden. Dies erfordert nicht

nur das konsequente Befolgen ausführlicher Transkriptionsregeln, die das Integrieren verschiedenartiger interpretativer Verfahren gewährleisten, sondern vor allem das Anwenden einer übergeordneten empirischen Methode, die es erlaubt, unterschiedliche Ansätze zur Datenauswertung bedarfsorientiert zu integrieren.

Sämtliche beschriebenen empirischen Voraussetzungen lassen sich vereinbaren mit der Methodologie der „Reflexiven Grounded Theory“ (RGT) nach Breuer (1996; 2010) sowie Breuer, Muckel und Dieris (2017; 2019). Demzufolge basiert die vorliegende Untersuchung auf diesem Forschungsverfahren.

---

### **3.1 Reflexive Grounded Theory (RGT) als übergeordnete empirische Methode**

Bei der RGT handelt es sich um eine Ausdifferenzierung des ursprünglich von Glaser und Strauss (1967) entworfenen und beschriebenen Forschungsansatzes „Grounded Theory“. Zielsetzung von Glaser und Strauss ist es, eine wissenschaftlich legitimierte Vorgehensweise zum Aufdecken und Herausarbeiten von Theorien aus Datenmaterial zu generieren bzw. bestehende Theorien konstruktiv infrage stellen zu können. Damit schaffen die Autoren einen Gegenpol zur damals funktionalistisch geprägten, quantitative Survey-Studien fokussierenden Forschung (ebd., vgl. auch Legewie & Schervier-Legewie, 1995, S. 70 f.; Strauss, 1991, S. 39 f.) und setzen „direkt am Positivismusstreit rund um die Frankfurter Schule an, die dem empirisch-analytischen (positivistischen) Ansatz ein deterministisches Menschenbild sowie triviale Arbeitsergebnisse vorwirft, da sie mit dem Herausgreifen vereinzelter Variablen die soziale Komplexität verkennt, wodurch ein Rekonstruieren von Sinn und das Abbilden von Bedeutungszusammenhängen per se ausgeschlossen ist“ (Hein, 2016, S. 170).

Allerdings beinhaltet der von Glaser und Strauss (1965; 1967) formulierte Grundstein zur qualitativen Auswertungsanalyse noch keine Regelhaftigkeit mit How-to-do-Charakter, sondern die konzeptionelle Ausgestaltung konzentriert sich zunächst auf das Erläutern eines Basisverständnisses auf der Haltungsebene. Das damit mangelhaft vorliegende Konzeptverständnis lässt sich im direkten Vergleich zum – wenngleich der pädagogischen Arbeit entstammenden, aber im Kern dennoch auf empirisches Arbeiten übertragbaren – Konzeptbegriff nach Reiser und Lotz (1995) aufzeigen: Sie unterscheiden zwischen (1) einer das Menschenbild beschreibenden Theorieebene, (2) einer darauf basierenden handlungsrichtungsweisenden Methodenebene sowie (3) einer wiederum hierauf basierenden, regelgeleitet-präzisierenden sowie Handlungsanweisungen verkörpernden Techniquebene. Glaser und Strauss (1967) verbleiben auf der das Menschenbild

beschreibenden Theorieebene und zeigen dabei eine Affinität zu den Ausführungen des symbolischen Interaktionismus auf: Der Bedeutungsgehalt sozialer „Objekte“ und deren Beziehungen zueinander emergieren aus einem symbolisch vermittelten kommunikativen Interaktionsprozess. Glaser positioniert sich dabei zunehmend als Vertreter bedingungsloser Emergenz und negiert Apriori letztendlich uneingeschränkt (2012; vgl. zuvor bereits in Glaser & Holton, 2011; Glaser & Tarozzi, 2011), im Gegensatz zu Strauss (1991), was zum Bruch der Zusammenarbeit zwischen den beiden Sozialforschern führt. Hierbei entwickelt Strauss (ebd.), später gemeinsam mit Corbin (1996), eine Kodiermethodik, die bereits auf der konzeptionellen Theorieebene ausdrücklich einfordert, Apriori einzubeziehen. Fortan grenzen sich Strauss und Corbin auch begrifflich von Glasers Arbeitsweise ab, indem sie ihren Forschungsansatz als „Grounded Theory Methodology“ (GTM) bezeichnen. Deren Kodiermethodik beinhaltet zudem eine konzeptionelle Methoden- wie auch Technikebene, wobei sich sämtliche Ausführungen mit der RGT-Methodologie vereinbaren lassen, sofern sie eine intensive, auf den kompletten Forschungsprozess bezogene methodenkritische Reflexion beinhalten, die sich in der Darstellung von Forschungsergebnissen widerspiegelt. Denn von zentraler Bedeutung ist in der *Reflexiven* GT, dass jeder Teilschritt eines Forschungsprojekts stets situativ durch die Einflussnahme des qualitativen Sozialforschers im kontinuierlichen Entwicklungsprozess entsteht. Wissenschaftliche Erkenntnisse stehen also stets in Abhängigkeit zu der Person, die diese Erkenntnisse hervorbringt. Damit wird der Forscher zum „Forscher-Subjekt“ und der Erforschte wird zum „Forschungs-Subjekt“ (Breuer, 2018; Breuer et al., 2019, S. 84; vgl. Charmaz, 2001; als frühe, indirekt formulierte Forderung bei Robson, 1993, S. 242 f., 460; ausführlicher in 2002, z. B. S. 163 ff.). Der sich daraus ergebende, bedeutsame Reflexionsanspruch erklärt dessen Verankerung im Namen dieses Forschungsverfahrens.

Die in der vorliegenden Untersuchung praktizierte Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenauswertung wird nachfolgend genau beschrieben, inklusive einer ausführlichen methodenkritischen Reflexion für alle Forschungsschritte. Abbildung 3.1 zeigt zur forschungsprojektbezogenen Qualitätssicherung den Forschungsprozessablauf als Workflow. Eine tabellarische Übersicht zum chronologischen Verlauf der durchgeführten Aktivitäten sichert die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zusätzlich und ist im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang B wiedergegeben.

**Workflow  
 „Forschungsprozess“**

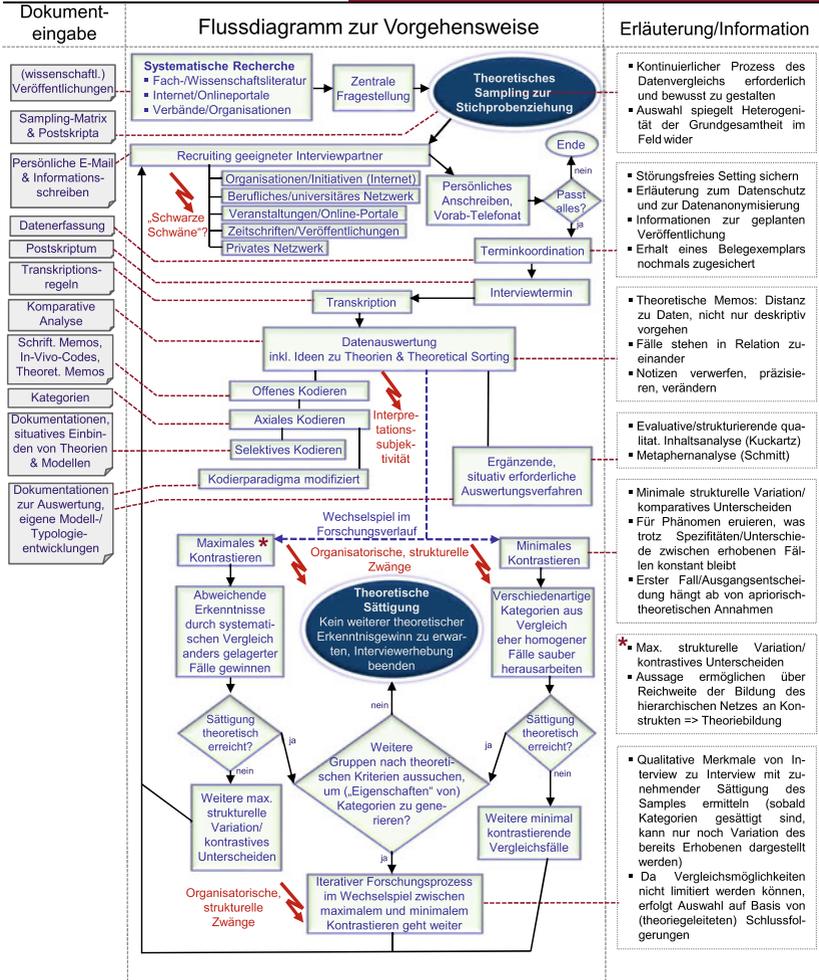


Abbildung 3.1 Forschungsprozessablauf als Workflow. (eigene Darstellung)

## 3.2 Datenerhebung

Nachdem die grundlegenden Anforderungen an das Forschungsdesign hergeleitet worden sind, ist dieses nun zu präzisieren – beginnend mit der Datenerhebung. Als passgenaue Erhebungsmethode eignet sich die Form eines Einzelinterviews. Dabei werden die Anforderungen an die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung herausgearbeitet.

### 3.2.1 Problemzentriertes Interview mit narrativen Elementen

Für das im lückenhaften Forschungsstand begründete explorative Design wird eine Erhebungsmethode benötigt, die den Befragten mit Offenheit begegnet und dabei den Einbezug von Vorerkenntnissen gewährleistet. Die Befragten sollen dabei hinreichend Vertrauen generieren können, damit sie ihre Beweggründe und Ansichten bestmöglich reflektieren und ihre Gedanken hierzu auszusprechen können, wobei Ausführungen der Befragten zu unerwarteten, vom Forscher in seiner Interviewplanung nicht bedachten Aspekten ausdrücklich erwünscht sind. Somit soll die anzuwendende Interviewform einen Zugang zur Innensicht der Untersuchungsteilnehmer schaffen und die Befragten motivieren können, gesellschaftlich wie biografisch relevante Problemstellungen im Hinblick auf ihre eigenen lebensgeschichtlichen Hintergründe zu reflektieren, ihre Handlungsmotive zu erläutern sowie prägende Momente zu gesellschaftlichen Entwicklungen in Erinnerung zu rufen und verbalisieren zu können. Ebenso soll die Möglichkeit bestehen, Rückfragen durch den Interviewer zuzulassen. Grundsätzlich eignen sich hierzu leitfadengestützte Einzelinterviews (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 126 ff.; Helfferich, 2011), wobei das aufgezeigte Anforderungsprofil mit dem leitfadengestützten „problemzentrierten Interview“ optimal vereinbar erscheint (vgl. Flick, 2017, S. 210 ff.; Witzel, 1985; 2000; Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013), dies unter gezieltem Einbezug von Elementen des narrativen Interviews (nach Schütze, 1977). Diese beiden Interviewformen lassen sich sinnvoll kombinieren (vgl. z. B. Mey, 2000; Helfferich, 2011, S. 13 ff.). So erlaubt es der Aufforderungscharakter des problemzentrierten Interviews dem Forscher beispielsweise, beim abschließenden Betrachten einer Problemstellung oder auch zum Gesprächsabschluss weitere, vom Interviewpartner nicht angesprochene Aspekte in offener Fragestellung und ohne Suggestivelemente einzubringen, die in bereits geführten Interviews zum Relevanzsystem der ehemals Befragten zu verorten sind oder präkonzeptionell bedeutungsvoll erscheinen. Der Einbau narrativer Elemente ermöglicht es dem Forscher, das Gespräch ergebnisoffen zu

gestalten und den Befragten ab Interviewbeginn, ohne inhaltlich einzuschränken, zum Erzählen aufzufordern. Auf diese Weise lassen sich etwaige weitere Sinnzusammenhänge herausarbeiten. Dabei darf der Interviewer keinesfalls Meinungen abfragen, sondern hat rezeptiv aufzutreten und soll sich durch die Erfahrungswerte des Befragten regelrecht belehren lassen (ebd.), was sich in der Gestaltung des Interviewleitfadens widerzuspiegeln hat.

### 3.2.2 Interviewleitfaden

Das problemzentrierte Interview beinhaltet methodische Standardisierungselemente bei technisch geringem Strukturierungsgrad. Vorbereitete Fragen werden an die jeweilige Gesprächssituation angepasst und sollen zum freien Erzählen auffordern, wobei der Befragte seiner eigenen, inneren Gedankenstruktur treu bleiben soll. Dementsprechend gleicht der Leitfaden einer interviewspezifischen Skizze, die eine zu erforschende Themenlandschaft andeutet, ohne sie zu sehr einzugrenzen. Dabei ist Offenheit zu wahren, um neue Themen aufgreifen oder Fragen in geänderter Reihenfolge stellen oder teilweise auch vernachlässigen zu können. Demzufolge lassen sich bei der Entwicklung eines Folgeleitfadens aus dem bisherigen Leitfadengerüst diejenigen Fragestellungen, die in bereits geführten und ausgewerteten Interviews ausführlich beantwortet worden sind, verändern bzw. entfernen zugunsten des Integrierens neu aufgedeckter, bislang unbeantworteter Fragestellungen.

Beim Verfassen aller Interviewleitfäden wurde bei der Darstellungsform der Praktikabilität halber darauf geachtet, dass sämtliche Versionen einseitig sind, in thematischen Blöcken strukturiert vorliegen und eine innere Logik für vielseitig denkbare, alternative Gesprächsverläufe unter der Einbindung von Ad-hoc-Fragen aufweisen. Anhang C im elektronischen Zusatzmaterial zeigt beispielhaft den Leitfaden für IP10. Dieser thematisiert zunächst das eigene SE-Verständnis, den eigenen Werdegang, erste Erfahrungswerte und den Stellenwert von Vernetzung, fokussiert im mittleren Teil Herausforderungen und geht abschließend auf Qualifikation und Kompetenzen ein. Die innere Struktur einer solchen „Leitfadenskizze“ ist für Dritte mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erschließbar, zumal die eigentlichen Leitfragen als Hilfestellungen, beispielsweise in Stichwörtern oder als Mindmap, skizziert werden können. Dies schmälert keinesfalls die Bedeutung und Qualität des Interviewleitfadens, sondern soll sogar und kann eine qualifizierte, passgenaue Gesprächsvorbereitung und -durchführung sicherstellen, zumal für den Interviewer stets eine Übersichtlichkeit gegeben sein muss. In diesem Sinn können sortierte und gruppierte Stichwörter sowie das Verwenden von

Symbolen gewährleisten, keine Fragen abzulesen, sondern sie situativ-passgenau und deutlich besser im Augenkontakt zum IP verbleibend zu formulieren. Beim nochmaligen Anhören eines Interviews und auch dem späteren Lesen einer vollständigen Interviewtranskription lässt sich, wenngleich begrenzt, feststellen, inwieweit ein Leitfaden seinen Zweck erfüllt hat.

Als inhaltliche Basis dienen zu jeder Gesprächsvorbereitung der aktuell erho-bene Ist-Stand zur komparativen Analyse im Prozess des theoretischen Samplings unter Einbezug aller weiteren Erkenntnisse und Fragestellungen, die z. B. mit der IP-spezifischen Recherche vorliegen. Dabei dienen sämtliche Vorerkenntnisse nicht zum Abfragen, sondern sie werden bei der Leitfadengestaltung als Prä-konzepte berücksichtigt, die zum Reflektieren der eigenen Rücksichtnahme im Forschungsfeld dienen und ein ergebnisoffenes Befragen wahren. Unabhängig davon, dass die dargestellten qualitativen und quantitativen Studien offensichtlich nur eingeschränkt konsistente sowie in der Genese zum Teil ungesicherte Erkenntnisse widerspiegeln, prägen sie Vorannahmen beim eigenen Forschen und ermöglichen das Generieren geeigneter Fragestellungen.

### **3.2.3 Theoretisches Sampling, Fallkontrastierung und theoretische Sättigung**

Zur Absicherung ökologischer Validität ist bei der Fallauswahl darauf zu achten, dass sie der Alltagsrealität der Untersuchungssituationen entspricht. Glaser und Strauss (1998, S. 53 ff.) prägten den Ansatz der theoretischen Stichprobenziehung im Sinne einer absichtsvoll gestalteten Fallauswahl im Kontext ihrer Grounded-Theory-Entwicklung. Die getroffene Fallauswahl spiegelt hierbei die Heterogenität des gesamten Forschungsfelds wider. Normativ hat die Entscheidung für einen Interviewpartner jeweils nach der Datenauswertung des vorherigen Interviews zu erfolgen. Lediglich die erste Fallauswahl erfolgt zwangsläufig willkürlich. Bei dieser Studie handelt es sich dabei um das Kriterium „als Social Entrepreneur gescheitert“.

Basierend auf dem Erkenntnisgewinn, der sich aus der Datenauswertung des vorherigen Interviews ergibt, soll sich bewusst für eine minimale oder maximale Fallkontrastierung entschieden und aus der daraus abgeleiteten Kontrastierungsrelevanz ein Termin mit einem geeigneten Folge-Interviewpartner vereinbart werden. Hat das Auswerten eines Interviews zu einem untersuchten Kriterium neue Erkenntnisse hervorgebracht, kann im darauffolgenden Interview dieser neu identifizierte Erkenntnisaspekt mit einem vergleichbaren Fall vertieft werden. Dies

entspricht dem minimalen Kontrastieren, z. B. realisiert durch das Erforschen verschiedener Erfahrungswerte im Umgang mit dem Scheitern. Erst wenn sich kein neuer Erkenntnisgewinn aus einem minimal kontrastierten untersuchten Kriterium generieren lässt, sollte eine entgegengesetzte Kriterienausprägung fokussiert werden. Dies wiederum entspricht dem maximalen Kontrastieren, z. B. realisiert durch das Erforschen von besonders erfolgreichen, nicht ansatzweise gescheiterten Social Entrepreneuren. Auf diesem Weg lassen sich Auswahlkriterien im Forschungsprozess herausarbeiten und aufeinander aufbauend entwickeln. Das Kontrastierungsverfahren stößt jedoch aus mehreren Gründen an seine Grenzen. Zum einen können mehrere Kriterien gleichwertig relevant erscheinen: beispielsweise die Kombination aus „Gescheitert sein“ und „langjährige Erfahrung als SE“. Auch in der vorliegenden Untersuchung ergibt sich ein zunehmend komplexes, multidimensionales Bedingungsgefüge an Einflusskriterien, die bei Social Entrepreneuren in unterschiedlicher Kombination und Intensität bedeutungsvoll erscheinen. Somit ist eine lineare Fallkontrastierung per se nicht abbildbar. Einzelne Kriterien müssen zur Kontrastierung priorisiert werden – zulasten weiterer Kriterien, die demzufolge zu einem anderen Zeitpunkt im Datenerhebungsprozess im Mittelpunkt zu stehen haben. Insofern ist ein willkürliches Eingreifen unabdingbar. Zum anderen würde sich der Forschungsprozess unverhältnismäßig in die Länge ziehen, wenn bei der Interviewterminierung die durch die Interviewpartner vorgegebenen Restriktionen wie Terminverschiebungen und mehrmonatige Wartezeiten den Ablauf dominieren (vgl. auch Strübing, 2014, S. 465). Zu bedenken ist ebenfalls, dass Zwischenergebnisse lediglich den Stellenwert von Vorannahmen für den gegenwärtigen Forschungszeitpunkt innehaben können.

Umso wichtiger erscheint, im Rahmen der Fallkontrastierung eine Technik anwenden zu können, die es erlaubt, sämtliche Kriterien nicht aus dem Blick zu verlieren, sondern die sie im Gesamtkontext als gleichwertig betrachtet und eine theoretische Sättigung dennoch gewährleistet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass, wie kapituleinleitend ausgeführt, neue relevante Kriterien erst im Laufe des Erhebungsprozesses aus dem Datenmaterial hervorgehen können, so dass bereits ausgewertete Interviews hinsichtlich einer neuen Erkenntnis so gut wie möglich abermals auszuwerten sind. Die entsprechende Fallauswahl-Datei, die zur Wahrung der Anonymisierung der Befragten nicht mit veröffentlicht werden kann, zeigt, wie in der vorliegenden Untersuchung mit der damit formulierten Herausforderung umgegangen wird. Der Lösungsansatz ist eine Sampling-Matrixstruktur, die sämtliche im Verlauf der Datenerhebung berücksichtigten Kriterien als gewachsene Struktur abbildet. Weiterführende Ausführungen und Reflexionen, die für das Bestimmen geeigneter Folgeinterviewpartner von Bedeutung sind, werden in den Postskripta dokumentiert, die, ebenso wie die

Interviewtranskriptionen, zur Wahrung der Anonymisierung der Befragten nicht mit veröffentlicht werden können. Einen Steckbrief zur Fallauswahl zeigt Anhang D im elektronischen Zusatzmaterial.

Der Befragungsprozess hat so lange zu erfolgen, bis kein weiterer Erkenntnisgewinn mehr generiert werden kann und dies, mit dem angewandten Sampling-Verfahren bestmöglich abgesichert, auch nicht mehr zu erwarten ist. Damit ist die Grundvoraussetzung geschaffen, eine theoretische Sättigung unterstellen zu können. Dies ist bei der vorliegenden Untersuchung mit dem 34. Interview gegeben. Das 35. Interview lässt sich dennoch als sinnvolles „Kontrollinterview“ bewerten. IP35 stand erst mehrere Monate nach Terminanfrage für das Interview zur Verfügung, bevor die letzten Interviewtermine vereinbart wurden. Das Interview mit IP35 hat keinen neuen Erkenntnisgewinn hervorgebracht, womit eine theoretische Sättigung begründet wird.

Nachfolgend wird beschrieben, wie das theoretische Sampling für alle Interviewpartner konkret gestaltet wird.

### **3.2.4 Interviewpartner-Recherche, Kontaktaufnahme und Terminkoordination**

Zur Rekrutierung geeigneter Interviewpartner dienten bei der vorliegenden Studie eine intensive Fachzeitschriften-, Fachbücher- und Internetrecherche, der Zugriff auf private, berufliche und universitäre Netzwerke sowie im Bundesgebiet regional und überregional vertretene Events und Tagungen. Mehrfach boten befragte Social Entrepreneure im direkten Anschluss an deren Interview an, ihr eigenes Netzwerk gezielt für eine Kontaktvermittlung zu aktivieren. Dies wurde im Laufe des Datenerhebungsprozesses in drei Fällen in Anspruch genommen, bei denen die potenziellen Interviewpartner zur geplanten Fallauswahl passten. Für das Weiterleiten der Interviewanfrage innerhalb der Netzwerke von angefragten Personen und Institutionen wurde ein Informationsschreiben zur Verfügung gestellt, das neben der Kurzbeschreibung des Dissertationsprojekts die Zusicherung der Datenanonymisierung sowie die Zusicherung des Erhalts eines Exemplars der Studie enthält. Das Informationsschreiben wurde im Laufe des Datenerhebungsprozesses zweimal angepasst. Anhang E im elektronischen Zusatzmaterial zeigt exemplarisch eine der drei Versionen.

Jede direkte Kontaktaufnahme zu einem potenziellen Interviewpartner erfolgte mit persönlicher Ansprache in einer E-Mail, der eines der zuvor dargestellten Informationsschreiben beigelegt ist und in der eine telefonische Kontaktaufnahme angekündigt wird, um für Rückfragen persönlich zur Verfügung zu stehen,

die Passgenauigkeit als Interviewpartner noch einmal zu überprüfen und einen Interviewtermin im möglichst störungsfreien Setting zu koordinieren.

Bei der Terminkoordination wurde darauf geachtet, dass das Interview im persönlichen, analog gestalteten, direkten Kontakt stattfindet, bei dem möglichst störungsfrei und in Ruhe über Herausforderungen, die der Befragte als Social Entrepreneur in seiner Arbeitsgestaltung erlebt, gesprochen werden kann. Die Notwendigkeit des Interviews im Vis-à-vis-Kontakt wurde bedarfsorientiert erläutert – z. B. wenn ein Social Entrepreneur darum bat, dass das Interview per Video durchgeführt wird. Ebenso wurden das elektronische Aufzeichnen der Gespräche und der gewissenhafte Umgang mit den Daten erläutert.

Die Interviewpartner favorisierten unterschiedliche Treffpunkte: zumeist ihren eigenen Arbeitsplatz und deutlich seltener einen vom Interviewer zu organisierenden Besprechungsraum. In zwei Fällen boten hochfrequent geschäftlich reisende IP lediglich einen vorgegebenen, dennoch hinreichend langen Gesprächsslot in einem ihnen vertrauten Café während einer Dienstreise an.

### **3.2.5 Erhebungszeitraum und Datenaufzeichnung**

Die 35 Interviews wurden ab KW 12/2018 bis KW 39/2019 durchgeführt. Die durchschnittliche Gesprächsdauer beträgt >90 min. Das kürzeste Gespräch dauert 46 min, das längste 144. Bis auf drei Gespräche dauern alle länger als eine Stunde. Bei zeitlich relativ eng getakteten Interviews wurde sichergestellt, dass zwischen den Gesprächen eine Ausarbeitung an Memos und erste Kodierungen vorgenommen werden konnten, ebenso eine Nachbereitung und weitere Planung des theoretischen Samplings.

Um den nicht immer gut kalkulierbaren Aufnahmebedingungen gerecht zu werden, die z. B. durch sporadisch störende Hintergrundgeräusche bei wechselhaft lauter Sprechweise oder durch prosodische Unregelmäßigkeiten seitens der Befragten gegeben sind und die Aufnahmequalität beeinträchtigen, wurden alle Interviews mit drei professionellen Diktiergeräten in unterschiedlichen Einstellungsmodi im MP3-Kodierformat aufgezeichnet. Bei den Geräten handelt es sich um die Modelle VN 733 von Olympus sowie DVT 2000 und DVT 3500 von Philips. Damit ist für sämtliche Interviewsequenzen mit mindestens einem Aufnahmegerät eine gut verstehbare Wiedergabe sichergestellt, was die Ausgangsbedingung für ein fehlerfreies und möglichst lückenloses Transkribieren darstellt.

Neben den elektronisch aufgezeichneten Informationen trafen die Befragten weitere forschungsfragenrelevante Aussagen: in Vorabtelefonaten, im direkten

Anschluss an das Ausschalten der Aufnahmegeräte, in Nachtelefonaten oder auch per E-Mail-Kontakt. Diese wurden in Postskripta dokumentiert sowie in Memos, die direkt in das softwaregestützte Datenmaterial eingepflegt werden.

Über die 35 Interviews hinaus wurden fünf Fachgespräche mit Vertretern von SEO-Unterstützungsorganisationen geführt. Die Fachgespräche dienen zur klärenden Beantwortung diverser Fragestellungen und wurden daher nicht komplett kodiert, sondern unterstützend herangezogen; sie fanden zwischen KW 13/2019 und KW 37/2019 statt. Deren Datenaufzeichnung und -dokumentation erfolgte auf gleiche Weise wie bei den Interviews.

### 3.2.6 Interviewablauf und Gesprächsgestaltung

Vor dem Einschalten der Aufnahmegeräte wurde der zugesicherte Schutz der Daten inkl. Anonymisierung noch einmal bekräftigt und der Dank für die Teilnahme an der Befragung bekundet. Rückfragen der IP wurden ggf. beantwortet. Sofern Fragen für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage relevant erschienen, wurde um Erlaubnis für das Einschalten der Aufnahmegeräte gebeten und anschließend mit dem Interview begonnen.

Aus den Axiomen zur Kommunikation von Watzlawick, Beavin und Jackson (1990) lässt sich ableiten, dass der Interviewer sich gegenüber seinem Interviewpartner „nicht nicht verhalten“ kann. Interviewer intervenieren in ihrem Forschungsfeld und wirken agierend und reagierend durch ihr Verhalten und ihre Kontaktgestaltung auf ihre Interviewpartner ein – und umgekehrt (ebd., S. 50 ff.). Dabei wird in der Interviewforschung ein persönlicher Face-to-face-Kontakt zwischen Forschendem und Erforschem favorisiert, um Verzerrungseffekte in der Kommunikation möglichst zu vermeiden bzw. zu reduzieren.

Zum Gesprächseinstieg diente bei allen Interviews eine Frage, die vom akademischen Anspruchsniveau ablenken und den Effekt sozialer Erwünschtheit unterbinden soll. Diese lautet sinngemäß: „Wenn wir davon ausgehen, dass es kein Richtig und kein Falsch gibt, sondern nur die eigene, ganz persönliche Meinung: Was bedeutet für Sie ganz persönlich Sozialunternehmertum oder auch Social Entrepreneurship?“

Die Abschlussfrage lautete in jedem Interview sinngemäß: „Wenn Sie daran denken, welche Merkmale oder Bedingungen Sie als Social Entrepreneur bei Ihrer Arbeit erleben, inwieweit haben wir bestimmte Punkte dazu noch gar nicht angesprochen?“ Damit soll sichergestellt werden, dass bislang unberücksichtigt gebliebene Aspekte thematisiert werden können.

Für den Fall, dass bestimmte demografische Daten, die für die Datenauswertung relevant erscheinen, bis zum Gesprächsabschluss noch nicht bekannt geworden sind, wurden diese abschließend erfragt – entweder vor oder auch nach dem Ausschalten der Aufnahmegeräte. Bewusst wird das Abfragen zu Beginn des Interviews vermieden, da dies zum einen das Prinzip der Offenheit gefährden kann; denn Gedanken zu Rückschlüssen auf die eigene Person können störend einwirken und den Erzählfluss insbesondere von Belastungssituationen gefährden. Zum anderen geben IP von sich aus während des Interviews erfahrungsgemäß demografische Daten preis, was ein Nachfragen überflüssig macht.

Nach den Interviews erhielten die IP ein zuvor nicht angekündigtes Präsent mit einem Dankes-Begleitschreiben, in dem abermals zugesichert wird, dass sie ein Exemplar der Ausarbeitung erhalten werden. Das Begleitschreiben wurde aufgrund einer Variation im Präsent einmal angepasst; im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang F befindet sich beispielhaft eine der beiden Versionen.

Im Anschluss an die Beschreibung der Planung und Durchführung der Datenerhebung erfolgt nun eine methodenkritische Reflexion, bei der speziell auf die Gütekriterien qualitativer Forschung eingegangen wird.

### **3.2.7 Methodenkritische Reflexion zur Datenerhebung**

Die Ausführung zur Gesprächsgestaltung weist bereits darauf hin, dass ab der Datenerhebung qualitätssichernde Maßnahmen zu treffen sind. Dabei sind im Hinblick auf das Bewerten der Güte vielseitige Einflusskriterien zu berücksichtigen, die im Folgenden besprochen werden. Allerdings besitzen die quantitative und die qualitative Forschung keine gemeinsame erkenntnistheoretische, methodologische Basis für Gütekriterien. Demzufolge können Gütekriterien quantitativer Forschung keine orientierungsweisende Funktion für die vorliegende Studie darstellen. Die Reflexion des subjektiv begründeten Vorgehens des Forschers ermöglicht es, daraus Konsequenzen für die Dateninterpretation abzuleiten, Grenzen der Arbeit aufzuzeigen und zugleich die Güte der Erkenntnisse zu bewerten.

Gemäß der bereits erfolgten Darstellung gehört es zum Selbstverständnis der RGT, jeden qualitativen Forschungskontakt als soziale Interaktion anzusehen (vgl. Breuer et al., 2017, S. 77) und den Forscher somit als Forschungssubjekt zu verstehen (ebd., S. 234; vgl. Breuer, 1999, S. 264 ff.). Empfehlenswert erscheint dabei, die methodenkritische Reflexion nicht in der für empirische Arbeiten sonst üblichen, quasi-objektivierenden dritten Person Singular zu verfassen, sondern in der Ich-Form, um die Gefahr zu reduzieren, durch sprachlich künstlich geschaffene Distanz Verzerrungseffekte einzubauen (vgl. Breuer, 2018). Dies werde ich

nun praktizieren. Auf gleiche Art und Weise werde ich in Abschnitt 3.3.3 zur methodenkritischen Reflexion der Datenaufbereitung und in Abschnitt 3.4.4 bei der Datenauswertung verfahren.

Darüber hinaus formuliere ich forschungsprojektbezogene Handlungen im Präteritum und nutze das sonst übliche generelle Präsens vor allem bei der Darstellung des Ablaufs der Befragung und der zeitübergreifend gültigen Ergebnisse, um keinen Interpretationsspielraum für allgemeingültige Aussagen zu schaffen.

### **Supervision und Arbeitsgruppen**

Die Interviews führte ich ohne Einbezug weiterer Interviewer durch. Aufgrund der hierbei fehlenden Forscherperson-Triangulation habe ich dennoch den Anspruch, die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Datenerhebung intersubjektiv nachvollziehbar zu reflektieren, um beispielsweise Bias und Effekte, welche die Datenqualität beeinträchtigen können, zu vermeiden. Diese können sich z. B. bereits durch die Prägungen in meiner Biografie ergeben. So kann ich mich zwar einerseits mit meinem Hintergrund als Wirtschaftswissenschaftler mit dem Schwerpunkt Sustainability Management sowie als Arbeits- und Organisationspsychologe meinem Schnittstellenthema aus wissenschaftstheoretischer Perspektive mit interdisziplinärem Grundverständnis annähern, zumal ich neben meiner Lehrtätigkeit auch als qualitativer Sozialforscher im Bereich Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung mit wirtschaftsethischem Schwerpunkt erfahren bin. Als hilfreich sehe ich ebenfalls meine Mediatoren-Qualifikation sowie meine vorherige psychotherapeutische Berufsausübung an, bei der ich langjährig reflektiert habe, mir in beruflichen personenzentrierten Gesprächen meiner Meinung zwar bewusst zu sein, diese aber nicht als solche einzubringen, geschweige denn sie zu fokussieren. Andererseits prägen mich genau die Erfahrungswerte zur eigenen Meinungsbildung bezüglich Social Entrepreneurship, so z. B. meine Gründungs- und Vorstandstätigkeit bei einem gemeinnützigen Bildungsverein mit der Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung für Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft, aus dem ein Sozialunternehmen hervorgegangen ist, das ich in seiner Entwicklung nah und intensiv beobachte und begleite.

Aus diesem Zwiespalt heraus habe ich mich entschieden, ab der Datenerhebungsphase bedarfsorientiert und anlassbezogen mehrere Kodier-Arbeitsgruppensettings auch zur Selbstreflexion zu nutzen und darüber hinaus bedarfsorientiert Einzelsupervisionssitzungen bei einer entsprechend geschulten Fachkraft in Anspruch zu nehmen. Mit meinem Einfordern von Feedback konnte ich Übertragungseffekte herausarbeiten, Interviews bestmöglich vor- und nachbereiten und ein „mentales Resetten“ zum Mich-Einlassen auf einen neuen IP mit dessen eigenen Erfahrungswerten ermöglichen. Bei aufgedeckter Uneindeutigkeit in meiner Befragung konnte

ich noch einmal auf einen IP zugehen und eine zur Klärung beitragende Rückfrage stellen, was sich positiv auf eine gewissenhafte Datenauswertung auswirken sollte. Darüber hinaus wandte ich unmittelbar vor nahezu jedem Interview eine mir bereits aus anderen Studien bekannte Entspannungsübung an, die mir dazu verholfen hat, so unvoreingenommen wie möglich in ein Interview „einzusteigen“ (vgl. Hein, 2016, S. 186).

Die meisten IP verbalisierten tiefgründig emotionale Erlebnisinhalte und wirkten dabei kongruent und echt in ihren Schilderungen. Entweder während des Interviews oder direkt danach verglichen mehrere IP das Befragen mit einer psychotherapeutischen Sitzung (IP22<sup>12</sup>; IPτ<sup>13</sup>). Mehrfach betonten einige IP, dass sie das Interviews als ausgesprochen bereichernd empfunden haben und bereits zum Gesprächsabschluss merkten, dass sie aus dem Interview für sich etwas mitnehmen können. Dies gaben auch mehrere IP im Nachhinein per E-Mail und einmal im Telefonat von sich aus als persönliches Feedback. Bezüglich dieser Rückmeldungen konnte ich aufgrund meiner psychotherapeutischen Qualifikation und beruflichen Prägung eine fehlende Rollenabgrenzung durch mich nicht ausschließen, was die Professionalität der wissenschaftlich fundierten Interviewerhebung beeinträchtigen könnte. Daher habe ich auch hierzu Supervisionssitzungen und Arbeitsgruppentreffen genutzt und mein eigenes Wirken in der Rolle des Interviewers rückblickend reflektiert. Nähere Angaben zu den Mitgliedern der Arbeitsgruppen sind in der Chronologie-Skizze zu Aktivitäten dargestellt (Anhang B im elektronischen Zusatzmaterial). Innerhalb dieser Treffen arbeiteten wir heraus, dass es mir mit der Befragung gelungen ist, die Zielsetzung des problemzentrierten Interviews mit narrativem Anteil zu erreichen, also in die Tiefe gehend und auf vertrauensvoller Gesprächsbasis mit Social Entrepreneuren Merkmale und Bedingungen zur Arbeitsgestaltung und deren Wirkung zu ergründen. Meine gesprächs- und gestalttherapeutische Erfahrung, gerade das Anwenden personenzentrierter Gesprächsführungstechniken nach Rogers (1985), erwies sich für das Ergründen neuer Erkenntnisse als hilfreich, nicht aber als hinderlich, da es mir beispielsweise relativ leicht gefallen ist, hinreichend Gesprächspausen während der Schilderungen von Belastungssituationen zuzulassen, anstatt neue Fragen zu stellen, was in der Folge keinen Themenbruch provoziert, sondern zum Ausführungen der subjektiven Erfahrungswerte geführt hat. Gerade das Zulassen von Gesprächspausen stellt sich vielfach als Hürde für Interviewer dar. Insofern hat es mir mein beruflicher Hintergrund ermöglicht, dass Interviewpartner mit ihren Erfahrungshorizonten in vertrauensvoller Gesprächsatmosphäre im Mittelpunkt stehen konnten.

### **Präkonzepte**

Das von Glaser (2012) postulierte Diktum, Präkonzepten jedweder Art in der qualitativen Forschung keinen Raum zu geben, sondern stattdessen den Anspruch „empty head versus open mind“ zu beherzigen, ist erkenntnistheoretisch weder nachvollziehbar noch vertretbar, da ein Forscher per se keinen „leeren Kopf“ haben kann. Prägung ist immer gegeben, Vorannahmen müssen demzufolge vorhanden sein. Wird Glasers Diktum jedoch nicht erkenntnistheoretisch betrachtet, sondern psychologisch, gewinnt es insofern an Bedeutung, als qualitative Sozialforscher demnach immer die Grundhaltung zu beherzigen haben, sich ihrer Präkonzepte bewusst zu sein, sie gedanklich einzufangen und mit diesen sensibel in Selbstdistanz umzugehen. Diese Idee einer Dezentrierung entspricht dem selbstreflexiven Einnehmen einer Metaebene, ganz im Verständnis der RGT (vgl. Breuer et al., 2017, S. 111 f.). Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich weitere Sinnkonstruktionen im Forschungsprozess entwickeln, erweitern und verändern sowie Einfluss auf den Erkenntnisgewinn nehmen können. Daher stellt bei der RGT das Be- und Überdenken von Annahmen eine Grundhaltung während der gesamten Methodenanwendung dar. Der methodenkritischen Reflexion ist dabei ein breiter Raum zu geben. Meine Präkonzepte reflektierte ich eigenständig sowie in Kodier-Arbeitsgruppentreffen und in Supervisionssitzungen mit den im elektronischen Zusatzmaterial in Anhang G wiedergegebenen Fragestellungen nach Breuer (2018) zur „kontinuierlichen Verortung als Forschenssubjekt“.

### **Postskripta**

Zu jedem der 35 Interviews habe ich die Informationen, die mir unmittelbar vor und nach dem Ausschalten des Aufnahmegeräts zugetragen worden sind, sowie unterschiedlichste Beobachtungen und Besonderheiten gewissenhaft in Postskripta dokumentiert. Dafür nutzte ich für jedes Interview einen mehrstündigen Zeitslot unmittelbar nach Gesprächsende und habe bei jeder Ausarbeitung eine selbst entwickelte, einheitliche Gliederungsstruktur für alle Postskripta befolgt. Ebenso habe ich vorab erhaltene und recherchierte Informationen sowie Angaben zur Koordination der Interviewtermine notiert. Jede damit verbundene Nachbereitung diente mir zur Planung und Vorbereitung des Folgeinterviews, aber auch zur Rückspiegelung auf vorherige Interviews. Ebenso habe ich Störungen im Gesprächsverlauf dokumentiert. Beispielsweise fielen mir selbst missglückte Fragestellungen z. B. mit Suggestivcharakter auf, in einer anderen Situation auch gefühlte Antipathie gegenüber einer Aussage eines IP oder z. B. visuelle Beobachtungen, die mich ablenkten. Bei der späteren Datenanalyse konnte ich auf diese Weise eine dadurch

eventuell bedingte eingeschränkte Aussagekraft für den Auswertungsprozess einbeziehen und zudem meinen eigenen, personenbezogenen Lernprozess in der Rolle als Interviewer für die Planung von Folgeinterviews nutzen.

Sichergestellt habe ich darüber hinaus für jedes Interview, das komplette Gespräch am Tag der Datenerhebung und ansonsten am Folgetag noch einmal anzuhören und meine Notizen zu komplettieren. Hierbei fertigte ich ebenfalls Memos an, die ich später in die softwaregestützt eingearbeitete Transkription übertragen habe.

### **Fallauswahl, Fallkontrastierung und Erhebungszeitraum**

Die theoretisch geplante Fallauswahl im Bottom-up-Ansatz und bei nachvollziehbar begründeter Fallkontrastierung erfordert eine gewissenhafte Recherche hinsichtlich der Eignung eines jeden Interviewpartners zu den Kriterien, denen eine Relevanz für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage zugeschrieben wird. Diese Weiterentwicklung dokumentierte ich für jedes Interview in den Postskripta, eingehend mit der Entwicklung meiner Sampling-Matrix. Zudem konnten die Kodier-Arbeitsgruppen zur Reflexion von bestmöglich infrage kommenden Folgeinterviewpartnern genutzt werden, also zur Gestaltung der minimalen und maximalen Fallkontrastierung.

Bereits aus der begrenzten Anzahl geeigneter Interviewpartner im Forschungsfeld ergibt sich mein Anspruch an ein professionelles Auftreten von Anfang an. Denn Qualität und Verlauf meiner Ansprache können bei angefragten Social Entrepreneuren richtungsweisend sein für deren Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview. Daher habe ich vorbereitend für die verschiedenen Interviewpartner versucht herauszuarbeiten, was deren Motivation sein kann bzw. worin sie einen Nutzen erkennen können, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Diese Vorüberlegungen habe ich bei meiner persönlichen E-Mail-Ansprache argumentativ eingebaut. Bei meiner stets wie angekündigt erfolgten telefonischen Kontaktaufnahme konnte ich dies meist aufgreifen und oft auch als Gesprächsaufhänger nutzen. Mehrfach gaben mir angefragte Social Entrepreneure die Rückmeldung, dass sie Einladungen zu Befragungen i. d. R. ablehnen, ich jedoch mit meiner Argumentation überzeugend aufgetreten sei. Insbesondere die Zusicherung, ein Exemplar der Studienveröffentlichung zu erhalten, überzeugte. Mehrere IP betonten und bedauerten zugleich, dass sie in der Vergangenheit an Befragungen teilgenommen hatten, ohne jemals die daraus hervorgegangenen Ergebnisse übermittelt bekommen zu haben.

Einerseits ist es mir beim theoretischen Sampling – trotz mehrerer Interviewabsagen und unbeantwortet gebliebener Anfragen – für alle Entwicklungsschritte hinreichend gelungen, geeignete Interviewpartner zu recherchieren und für ein Gespräch zu gewinnen. Andererseits sorgten seitens der Interviewpartner späte

Rückmeldungen, mehrere Terminverschiebungen, bis zu mehrmonatige Wartezeiten und in einem Fall eine vergessene Verabredung zu einer anderen Reihenfolge als geplant. Mit meiner Sampling-Matrix und dem strukturierten Gesamtüberblick an Informationen, die ich in den Postskripta festgehalten habe, konnte ich dennoch überprüfen und feststellen, dass die Erhebungsqualität dadurch nicht beeinträchtigt worden ist. Dabei konnte ich sogar sicherstellen, dass der Befragungsprozess so lange erfolgte, bis kein neuer Erkenntnisgewinn mehr generiert werden konnte und auch nicht mehr zu erwarten war. Wie bereits angedeutet, zeichnete sich die theoretische Sättigung mit dem 34. Interview ab. Sicherheitshalber habe ich ein 35. Interview, dessen Wartezeit bis zum Termin drei Monate betragen hat, durchgeführt und ausgewertet, aus dem tatsächlich kein bislang unentdeckter Erkenntnisgewinn hervorgegangen ist. Dennoch kann ich trotz gewissenhaft ausgewählten Fällen und eingehaltener komparativer Datenanalyse keineswegs ausschließen „schwarze Schwäne“ übersehen zu haben: Nicht auszuschließen ist die Existenz weiterer Fälle mit weiteren Merkmalsausprägungen, die in dieser Untersuchung unentdeckt geblieben sind. Zudem ist in jedem Fall ein willkürlicher Abbruch in der komparativen Analyse vorzunehmen. Das Entscheiden für und gegen theoretische Überlegungen passiert letzten Endes willkürlich, denn „[d]ie Möglichkeiten zu vergleichen sind im Prinzip unbegrenzt, und deshalb müssen die Gruppen nach theoretischen Kriterien ausgesucht werden“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 55). Dies limitiert die Aussagekraft meiner Untersuchung dementsprechend.

Zwar konnte ich sämtliche identifizierten Einflussbedingungen bei mehreren Fällen intensiv reflektieren. So konnte ich für alle identifizierten Kriterien sicherstellen, diese bei maximaler Ähnlichkeit (z. B. Scheitern bis zur Insolvenz), also minimal kontrastiert, untersucht zu haben. Allerdings konnte ich aufgrund der Unterschiedlichkeit aller Interviewpartner die gegebene Kriterienvielfalt innerhalb eines Falls nicht für mehrere Fälle minimal kontrastieren.

Beim Theoretical Sampling entstand kein Zeitdruck. Zwar konnte ich erst Ende März 2018 mit der ersten Datenerhebung beginnen, also mit fast zweimonatiger Verspätung infolge mehrerer Terminverschiebungen durch IP1. Beim Promotionsstart habe ich das Beenden der Datenerhebung kalkuliert auf Herbst 2019 und das letzte Interview fand im September 2019 statt, also innerhalb des Planungshorizonts. Während der anderthalb Jahre dazwischen konnte ich kontinuierlich Interviews führen. Einen halbjährlichen Zeitpuffer für die Datenerhebung, den ich mir vorsichtshalber gesetzt hatte, musste ich nicht in Anspruch nehmen.

### **Leitfadengestaltung**

Wie in Abschnitt 3.2.2 dargestellt, habe ich bei der Leitfadengestaltung auf das Einhalten des Prinzips der Offenheit und der Flexibilität geachtet. Die inhaltlich

strukturierte stichwortartige Gestaltung schützt vor dem Ableasen und ermöglichte es mir gut, Fragen aus der Situation heraus zu formulieren und mich in meiner Ausdrucksweise meinen Gesprächspartnern anzupassen. Der Prozesscharakter wird auch mit der variierten Interviewdauer deutlich. Die Transkriptionen und deren zugehörige Postskripta zeigen, wie ich Raum für eine wertschätzende Erzählaufforderung in einer alltagsnahen und vertrauensförderlichen Gesprächssituation geschaffen habe, bei der die Handlungs- und Deutungsmuster der Social Entrepreneure im Gesprächsmittelpunkt stehen konnten.

In der Vorbereitung auf die Ausarbeitung der Leitfäden habe ich mich in Arbeitsgruppentreffen und in Supervisionssitzungen mit meinen apriorischen Strukturen und präkonzeptuellen Annahmen auseinandergesetzt, verbunden mit der Zielsetzung, bestmöglich sicherzustellen, dass ich in die Ausführungen der IP keine mentalen Riegel schiebe, die das Emergieren von Daten unterbinden oder einseitig zu sehr fokussieren könnten. Dabei erschien es mir bereits in der Vorbereitung auf mein Probeinterview, das ich rechtzeitig vor dem eigentlichen Erhebungsbeginn geführt habe, sinnvoll, das problemzentrierte Interview mit narrativen Anteilen zu kombinieren, um im Forschungsverlauf ein Thema zunehmend fokussieren zu können und in dieser Phase erst entscheiden zu dürfen, welche Elemente wichtig und welche weniger wichtig sind. Beispielsweise ermöglichte es mir das Integrieren der narrativen Anteile, die weiter oben skizzierte Einstiegs- und Abschlussfrage zu stellen und mich gemeinsam mit meinem Interviewpartner dazu zu verständigen. Ebenso verschafften sie mir einen Spielraum für das Stellen von Verständnisfragen und dem Nachfragen zum Vertiefen eines Themas, was der Validität meiner Ausarbeitung zugutekommen kann.

### **Kontaktgestaltung im Interview, Gesprächsführung und kommunikatives Validieren**

Zwangsläufig wirkt das Forschungsfeld auf den qualitativen Forscher ein, so dass er nicht nur agiert, sondern auch auf Eindrücke aus dem Forschungsfeld, Berichte und die Persönlichkeit der Interviewten reagiert. Zur (Selbst-)Reflexion zog ich vor allem meine Postskripta-Notizen aus den Spalten „Kontaktaufnahme“, „Kontaktgestaltung zwischen Interviewer und Interviewtem inkl. Gedanken, Verhalten und Gefühle des Interviewers“, „Gesprächsetting“, „Interviewsituation, Interviewverlauf“, „Hervorzuhebendes Verhalten der interviewten Person und Wirkung auf den Interviewer“, „Allgemeine Beobachtungen und persönlicher Kontakt nach Ausschalten der Aufnahmegereäte“ und „Allgemeine Anmerkungen“ heran und reflektierte diese sowohl alleine als auch im Rahmen der Supervisionssitzungen und in Arbeitsgruppentreffen. Dies half mir, mich von meinem Forschungsfeld zu

dezentrieren und meine subjektiven Beobachtungen sowie die in mir als Forscherperson begründeten Störungen für ein Reflektieren von forschungsfragenrelevanten Kriterien zu nutzen, was im Sinne der RGT „innere Zensuren“ reduziert, der Erforschung subjektiver Relevanzsysteme somit dienlich ist und bei der Konzeptentwicklung erkenntnisproduktiv wirken kann (vgl. Breuer et al., 2019, S. 10, 85, 171). Zwar lässt sich dieser interaktive Gestaltungsspielraum nicht standardisieren. Dennoch habe ich mit meiner transparenten Verfahrensdokumentation, die bei der softwaregestützten Datenverarbeitung das umfangreiche Ausformulieren von Memos beinhaltet und ebenfalls die in meinen Kodier-Arbeitsgruppen entstandenen Kommentierungen protokollarisch festhält, eine intersubjektiv nachvollziehbare Vergleichbarkeit sicherstellen können (ebd., S. 272 ff.). Auf diese Weise konnte ich meinen methodologisch roten Faden sichtbar machen.

Wie bereits angedeutet, erfordert die Kontaktgestaltung eine kompetente Gesprächsführung. Das Reflektieren meiner kommunikativen Kompetenz nahm ich bereits gesprächsvorbereitend vor, indem ich mir zu meinen Stichwörtern auf den Leitfäden beispielhaft Fragen ausformulierte und dabei übte, ungeeignete Fragestellungen (z. B. geschlossene W-Fragen und Suggestivfragen) zugunsten offener Fragestellungen (beispielsweise durch die eine Frage einleitende Formulierung mit „Inwieweit“) zu vermeiden und mir dies zu vergegenwärtigen.

Sowohl mit den 35 Interviewpartnern als auch mit den fünf Fachgesprächspartnern fand ein zum Teil intensiver und aufschlussreicher Nachkontakt statt: telefonisch und per E-Mail. Diese Kommunikation diente mir dazu, erst im Zuge der Datenauswertung entstandene Unklarheiten aus dem Weg zu räumen sowie ggf. Eindeutigkeit zu erlangen, wenn erst beim Auswerten ein Interpretationsspielraum im Verständnis des Gesagten entstanden ist. Den dabei jeweils generierten Erkenntnisgewinn habe ich als Memos direkt bei der softwaregestützten Datenauswertung festgehalten und weiterverarbeitet. Die verständnisgenerierende Rückkopplung stellt somit einen bedeutsamen Anteil der kommunikativen Validierung dar und ermöglicht mir zudem darauf zu achten, dass Erkenntnisse nicht auf meiner willkürlichen Interpretation basieren, sondern aus den Erhebungsdaten direkt gewonnen werden können, was der ökologischen Validität zugutekommt.

Mit diesen Ausführungen ist deutlich geworden, dass Objektivität als klassisches zentrales Gütekriterium der quantitativen Forschung, bei der auch die Datenerhebung weder vom Forscher noch von Befragten subjektiv geprägt sein darf, nicht zur Bewertung der Güte einer RGT-Studie herangezogen werden kann – und das ist auch gut so (vgl. z. B. Kruse, 2014, S. 55; Breuer et al., 2019, S. 399 ff.; Steinke, 2013, S. 323 ff.).

### **Datenquellen-Triangulation**

Zu mehreren IP konnte ich neben deren Homepages weitere forschungsfragenrelevante Dokumente, auch Audio- und Videodateien, eruieren. Darüber hinaus überreichten mir fünf IP und zwei Fachgesprächspartner im Rahmen der Gespräche Bücher und Fachartikel, die ihre Argumentationen untermauern. Ebenso zählen die Postskripta dazu. Diese Dokumente habe ich bei der Datenauswertung auszugswise unterstützend berücksichtigt. Allerdings habe ich die herangezogenen Audio- und Videodateien weder transkribiert noch nach einer Systematik vollständig ausgewertet.

Nach der Darstellung und methodenkritischen Reflexion der Datenerhebung folgt nun die Beschreibung der standardisierten wie auch strukturierten Aufbereitung der Daten als Vorbereitung für das Analysieren und Auswerten der Interviews.

---

## **3.3 Datenaufbereitung und softwaregestützte Datenverarbeitung**

Die elektronisch aufgezeichneten Interviews sind in Schriftform zu transferieren und darüber hinaus handhabbar aufzubereiten. Neben dem Befolgen eines Regelwerks für das Transkribieren der Daten sind auch Grundlagen für das weitere Arbeiten mit den Daten zu schaffen, die das Transparenzgebot bei der Datenauswertung gewährleisten.

### **3.3.1 Transkriptionsregeln und Transkriptionsprozess**

Mit dem Transkribieren sämtlicher elektronisch aufgezeichneten Daten wurde ein professionelles, in der Transkription qualitativer Daten langjährig erfahrendes Schreibbüro beauftragt. Anhang H im elektronischen Zusatzmaterial zeigt die angewandten Transkriptionsregeln.

Alle Interviews mit SE werden während der Transkription regelgeleitet anonymisiert, wobei darüber hinaus im Rahmen der Ergebnisdarstellung und Diskussion die in Endnoten dargestellten Zitate in erweiterter Form anonymisiert werden, sofern dies notwendig erscheint. Ebenso wird vereinbarungsgemäß eines der fünf Fachgespräche anonymisiert. Wie bereits erwähnt, zeigen die anderen vier Fachgesprächspartner sich damit einverstanden, dass ihre Gespräche ohne Anonymisierung verarbeitet werden dürfen.

Obwohl mehrere SE von sich aus abschließend anmerken, auf eine Anonymisierung ihres Interviews zu verzichten, wird dennoch an den meisten Stellen anonymisiert. Allerdings werden zur Illustration vereinzelt Zitate herangezogen, die für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage eindrucksvoll erscheinen und einen näheren Einblick in Arbeitsanforderungen verschaffen, was die Wahrscheinlichkeit eines personenbezogenen Rückschlusses entsprechend erhöht.

Da sich beim Kombinieren von Interviewzitaten die Anonymität der Befragten eventuell nicht mehr aufrechterhalten lässt, sondern Fakten damit leichter zuzuordnen lassen könnten, werden den Interviewpartnern neben dem IP-Zahlenkürzel (von 1 für IP1 bis 35 für IP35) weitere Pseudonyme zugewiesen. Deren systematische Zuordnung kann für den Leser nicht erkennbar sein. Hierfür werden griechische Kleinbuchstaben (z. B.  $IP\alpha$ ,  $IP\beta$ ,  $IP\gamma$ ), römische Zahlen (z. B. IPI, IPII, IPIII) und deutsche Groß- und Kleinbuchstaben (z. B. IPA, IPB, IPC; IPa, IPb, IPc) herangezogen. Da für einen Beleg nicht Zitate von allen 35 IP herangezogen werden, stellt die begrenzte Auswahl an Buchstaben eines Alphabets keine Limitierung für die Zitation dar. In der späteren Datenauswertung wird diese Vorgehensweise zur Pseudonymisierung bedarfsorientiert abermals angewandt, wenn eine Kombination an Zitaten einen Hinweis auf die Identität eines IP liefern könnte und dies bei der erstmaligen Pseudonymisierung noch nicht erkannt wurde.

### 3.3.2 Softwaregestützte Datenverarbeitung: MAXQDA

Während des Datenauswertungsprozesses wurde unterstützend mit der Datenverarbeitungssoftware MAXQDA gearbeitet: zu Studienbeginn mit der Version 2018 und ab Februar 2020 mit dem Update 2020. Anhang B im elektronischen Zusatzmaterial beinhaltet die Auflistung der absolvierten Software-Anwenderschulungen. Allerdings wurden bewusst nur solche Funktionen genutzt, die sich für die gegebene qualitative Datenauswertungssituation als zielführend erwiesen haben:

Sämtliche Transkriptionen wurden eingespeist; sie konnten trotz ihrer Komplexität ohne Verlust eines Überblicks miteinander verglichen sowie bedarfsorientiert synchron analysiert werden. Die schnelle, passgenaue Eingabe von sowie Suche nach Memos und Codes wurde damit ebenso gesichert wie die zuverlässige und effiziente Recherche zu genutzten Begriffen und Aussagen der Gesprächspartner; dies sowohl innerhalb eines Interviews als auch im Abgleich zwischen den verschiedenen Interviews. Dabei ließen sich beispielsweise unterschiedliche

„Experimente“ des Kodierens und Versuche des Kategorisierens parallel abspeichern und im Vergleich bewerten, ohne den Überblick sowie den roten Faden zur Zielsetzung zu verlieren. Ebenso ließ sich anschaulich abbilden und schnell herausarbeiten, in welchen Interviews an welchen Stellen bestimmte Inhalte vertieft bzw. Fragestellungen thematisiert wurden.

Darüber hinaus ist mit der Anwendung von MAXQDA vereinbar, unterschiedliche Auswertungsverfahren parallel anzuwenden. Diese Option wurde in Anspruch genommen, da neben der Auswertung nach der RGT zwei qualitativ-inhaltsanalytische sowie ein metaphernanalytisches Verfahren zum Einsatz kamen.

Weitere Software-Funktionen kamen nicht bzw. nur marginal zum Einsatz.

### **3.3.3 Methodenkritische Reflexion zur Datenaufbereitung**

Mit der Beauftragung des professionellen Schreibbüros konnte ich gewährleisten, dass sämtliche elektronischen Aufzeichnungen unter Wahrung des Datenschutzes, sehr zeitnah und gewissenhaft nach allen vorgegebenen Transkriptionsregeln verarbeitet wurden. Zudem konnte ich für alle Aufzeichnungen das Vier-Augen- und Vier-Ohren-Prinzip einhalten, demgemäß das Korrekturlesen von einer anderen als von der transkribierenden Person durchgeführt wird, wodurch sich einschleichende Transkriptionsfehler optimal erkennen und beseitigen lassen. Da ich das Interview führte, kann nur ich mich an die Erhebungssituation erinnern und beispielsweise Hintergrundgeräusche in einen interpretationsbefreiten Sinnzusammenhang bringen, so dass ich entsprechende Textstellen korrekt komplettieren konnte. Beim Korrekturlesen habe ich weitere Memos zu Emotionen, zur Prosodie und zum Hintergrundgeschehen angefertigt und auch erste Codes generiert, die ich abschließend in die Datenverarbeitungssoftware MAXQDA übertragen habe, nachdem ich die Korrektur gelesene Transkription dorthin übertragen habe.

Vor dem Übertragen der Textdateien in die MAXQDA-Software habe ich die gesamten Interviews noch einmal auf ihre Anonymisierung überprüft. Zur Wahrung der Anonymität befinden sich die Postskripta und die vollständigen Transkriptionstexte nicht in dieser Arbeit. Sie wurden, ebenso wie alle weiteren Forschungsprozess-Dokumentationen, im Rahmen der Begutachtung in einem separaten, passwortgeschützten digitalen Datenträger uneingeschränkt zur Verfügung gestellt.

Da einer der befragten SE sehr gebrochenes Deutsch spricht, habe ich nachträglich seine Ausdrucksweise zur Wahrung seiner Anonymität stark angepasst, ohne dabei die inhaltliche Aussage zu verändern. Dennoch muss ich mir ob der

gegebenen Sprachmängel darüber im Klaren sein, dass dieser Interviewpartner in seiner Wortwahl sehr eingeschränkt war und dadurch eventuell nicht immer das zum Ausdruck bringen konnte, was er zum Ausdruck bringen wollte. Zur bestmöglichen Sicherung des vom IP beabsichtigten Textverständnisses wandte ich während dieses Interviews besonders intensiv die Gesprächsführungstechnik Paraphrasieren an.

Kein Anonymisierungsverfahren kann hundertprozentige Sicherheit vor Rekonstruktionen bieten. Auch die zuvor geschilderte Verfahrensweise zur Pseudonymisierung von IP-Zitaten löst das Spannungsfeld nicht sicher auf, dass Kontextwissen von Lesern zu Rückschlüssen auf den SE führen kann. Um dem bestmöglich entgegenzuwirken, habe ich personengebundene und institutionelle Daten bestmöglich abstrahiert und nicht jede geeignete Textstelle als Belegquelle angegeben, sondern Zitationen bedarfsorientiert vereinzelt vorgenommen.

Bis hier wurde der Weg geebnet für eine solide, empirisch abgesicherte Datenauswertung, die nachfolgend ausführlich dargestellt und bewertet wird.

---

### 3.4 Datenauswertung

Sämtliche Interviewtranskriptionen wurden nach einer komplexen RGT-Kodiermethodik ausgewertet, deren Basis das Kodierparadigma von Strauss (1991) bzw. von Strauss und Corbin (1996) darstellt. Punktuell wurde ergänzend metaphernanalytisch ausgewertet. Die Fusion dieser beiden Verfahren stellt eine legitime „eklektische Methodenkonfiguration“ (Breuer et al., 2017, S. 359) dar im Rahmen der „Diversifikation der Grounded Theory-Wege“ (ebd., S. 24).

Darüber hinaus wurden die Interviewtranskriptionen zu Teilfragestellungen qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet; dies nicht im Sinne einer symbiotisch wirksamen Methoden-Triangulation und somit nicht im Kontext der RGT-Kodiermethodik, sondern als parallel angewandte, eigenständig zu betrachtende Datenauswertung.

Alle angewandten Auswertungsverfahren werden nun der Reihe nach besprochen. Mit der Kurzübersicht in Tabelle 3.1 wird der dieser Arbeit zugrunde liegende Bedeutungsgehalt von Fachtermini wiedergegeben. Diese Begriffe finden vorwiegend, aber nicht nur bei Grounded-Theory-Ansätzen Anwendung. Bei der Durchsicht der Fachliteratur zu qualitativen Methoden zeigt sich, dass die Bedeutung der darin verwendeten Begriffe meist nicht präzisiert wird: Die Begriffe werden entweder nicht genauer definiert oder uneinheitlich verwendet (vgl. z. B. Mayring, 2016; Flick, Kardorff & Steinke, 2013; Lamnek, 2010; vgl. auch einen Systematisierungsversuch von Kruse, 2014, S. 387 ff.).

**Tabelle 3.1** Kurzdefinitionen zur angewandten Grounded-Theory-Terminologie. (eigene Darstellung)

<i><b>Begriff</b></i>	<i><b>Kurzdefinition</b></i>	<i><b>Zugehörige Tätigkeit mit Zielsetzung</b></i>
<i><b>Kode</b></i> (auch: <i>Code</i> )	Im Datenmaterial identifizierte und daraufhin textlich aufbereitete Aussage mit einem für die Forschungsfrage relevanten Bedeutungsgehalt.	<b>Kodieren:</b> Einer transkribierten Textstelle wird ein höherer Abstraktionsgrad zugeordnet. Dabei können dem Kode weitere transkribierte Textstellen mit hierzu passendem Bedeutungsgehalt zugeordnet werden. Kodes werden beim Kodieren permanent miteinander verglichen und überarbeitet, ergänzt und ggf. wieder verworfen. Nach Strauss (und Corbin) wird unterschieden zwischen offenem, axialem und selektivem Kodieren (siehe Erläuterung zum Kodierparadigma in Abschn. 3.4.1).
<i><b>Konzept</b></i> (auch: <i>Concept</i> )	Gruppe an Kodes, die in ihrer Zusammenschau einen gemeinsamen Bedeutungsgehalt/eine zusammenhängende Aussage aufweisen.	In der GT wird das „ <b>Konzeptualisieren</b> “ oftmals beim „Kategorisieren“ subsumiert, was auch der Vorgehensweise in dieser Studie entspricht. Siehe daher in der übernächsten Spalte zu „Kategorisieren“ bei „Kategorie“.
<i><b>Indikator</b></i>	Konkretes Textelement in der Transkription, das als (weiterer) Hinweis auf die Existenz eines Konzepts bzw. einer Kategorie zu verstehen ist. Der Prozessschritt „vom Kode zum Konzept“ bzw. „vom Kode zur Kategorie“ kann erst über Indikatoren sichtbar und bewertbar werden.	Das Arbeiten mit einem <b>Konzept-Indikator-Modell</b> (ursprünglich entwickelt von Glaser und Strauss), wobei sämtliche Indikatoren untereinander auf ihre Sinnkonsistenz verglichen werden. Nimmt die Anzahl an sinnkonsistenten Indikatoren in einer Gruppe zu, steigt damit der Sättigungsgrad der Eigenschaften für das entsprechende Konzept bzw. die entsprechende Kategorie. Für das Herausarbeiten von Indikatoren können unterschiedliche Auswertungsmethoden mit ihren zugehörigen Auswertungstechniken angewandt werden.

(Fortsetzung)

**Tabelle 3.1** (Fortsetzung)

<i>Begriff</i>	<i>Kurzdefinition</i>	<i>Zugehörige Tätigkeit mit Zielsetzung</i>
<i>Kategorie</i>	Mehrere Konzepte, die in ihrer Gruppierung eine übergeordnete Sinnstruktur und eine Basis für die spätere Theoriebildung darstellen.	<b>Kategorisieren:</b> Identifizierte Konzepte werden untereinander auf Beziehungsverhältnisse geprüft und im positiven Fall als zusammenhängende Konzepte dargestellt.
<i>Schlüssel-/Kernkategorie</i>	Die zentral bedeutsame Kategorie, mit der eine Theorie stabil gestützt wird.	<b>Schlüssel- bzw. Kernkategorisieren:</b> Sämtliche gebildete Kategorien werden in eine einzige Lagebeziehung zueinander gebracht und nicht nur „hierarchisch geordnet“, sondern „priorisiert“, wobei die Schlüssel- bzw. Kernkategorie sich durch einen zentral bedeutsamen Stellenwert von allen anderen Kategorien abgrenzt.
<i>Subkategorie</i>	Die Konzepte einer Kategorie lassen sich wiederum klassifizieren, da sie in Sinnzusammenhängen zueinanderstehen.	<b>Subkategorisieren:</b> Identifizierte Subkategorien werden in ihrer Gesamtheit ins Beziehungsgefüge zueinander gebracht und in einer Systematik abgebildet. Es gibt Systematisierungsalternativen (z. B. Typenmodell, Handlungsmodell, Prozessmodell). Subkategorisiert wird u. a. beim axialen Kodieren (siehe separate Erläuterung).
<i>Phänomen</i>	In der Praxis sich widerspiegelnde Kategorie. Der Kern eines Problems wird in der Praxis als Phänomen sichtbar.	-
<i>Dimension</i>	Spezifische Ausprägung einer fokussierten Eigenschaft, oftmals als Skalierung dargestellt (z. B. „sehr zugänglich“ vs. „gar nicht zugänglich“).	<b>Dimensionalisieren:</b> Vorgang des Bewertens einer Eigenschaft, erfolgt oftmals innerhalb eines Kontinuums bipolar skaliert.

(Fortsetzung)

**Tabelle 3.1** (Fortsetzung)

<i>Begriff</i>	<i>Kurzdefinition</i>	<i>Zugehörige Tätigkeit mit Zielsetzung</i>
<i>Theorie</i>	In sich schlüssige Gruppierung aller Kategorien zu einem übergeordneten Ganzen. Das Gesamtgebilde hierzu stellt ein Muster dar, das die zentrale Forschungsfrage beantwortet und sich auf andere Fälle anwenden lässt.	<b>Theoriebildung:</b> Das finale, übergeordnete Herausarbeiten von Erkenntnisgewinn, aus dem sich ein „regelgeleiteter Charakter“ ableiten lässt, der auf andere Fälle angewandt werden kann bzw. an anderen Fällen gespiegelt werden kann. Neben Theorien können vor allem auch Modelle und Typologien gebildet werden.

### 3.4.1 Datenauswertung nach der Reflexiven Grounded Theory (RGT)

Für die Datenauswertung nach der RGT wurde jedes Interview zu Beginn mindestens ein weiteres Mal vollständig und darüber hinaus bedarfsorientiert auszugswise angehört, wobei weitere Memos und Kodes generiert wurden. Das bedarfsorientierte Zurückgreifen auf die Audiodateien während der gesamten Auswertungsphase ermöglichte ein Vergegenwärtigen der Erhebungssituation.

Die Datenauswertung nach der RGT fand sowohl eigenständig als auch in den bereits benannten Kodier-Arbeitsgruppen statt (vgl. Anhang B im elektronischen Zusatzmaterial). An die parallel zum anderthalbjährigen Erhebungsprozess vollzogene Datenauswertung schloss sich ein einjähriger, komplexer Auswertungsprozess an. Dabei wurde sichergestellt, dass beim Generieren des neu- und höherwertigen Sachverständs, dessen Verstehensprozess sich vom subjektiven Alltagsverständnis abzugrenzen hat, Vorverständnis und Textverständnis ebenso ineinandergreifen (hermeneutischer Zirkel I) wie Textteil und Textganzes (hermeneutischer Zirkel II). Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage konnten aus dem Datenmaterial letztendlich deutlich über 1.000 Kodes herausgearbeitet werden. Einige dieser Kodes besitzen in mehrerlei Hinsicht eine Aussagekraft, was dementsprechend aufbereitet wurde und Mehrfachkategorisierungen einforderte. Sämtliche Kodes lassen sich systematisch zueinander in Verbindung stehend kategorisieren. Während des Auswertungsprozesses war die Kode-Anzahl zuweilen weitaus höher, wobei das Überarbeiten und Verwerfen vieler Kodes zur deutlichen Reduktion geführt hat. Denn die Zusammenhänge zwischen den erhobenen Informationen ergeben sich erst durch den ständigen reflexiven Bezug im

Kontext der Datenauswertungsmethode. Auf diese Weise kann sich eine gesättigte Theorie aus dem Material heraus entwickeln (vgl. Breuer et al., 2017, S. 417 ff.). Demzufolge ist die „Grounded-Theory (...) keine Theorie, sondern eine Methodologie, um in den Daten schlummernde Theorien zu entdecken“ (Legewie & Schervier-Legewie, 1995, S. 70 f.).

Nach Strauss (1991) bzw. Strauss und Corbin (1996) erfolgt der Kodierprozess in der Zusammenschau als sog. Kodierparadigma, bestehend aus drei aufeinanderfolgenden Etappen: dem offenen, dem axialen und dem selektiven Kodieren.

### **Offenes Kodieren**

Beim offenen Kodieren wird das Datenmaterial „aufgebrochen“: Die darin enthaltenen Sinneinheiten werden herausgearbeitet und begrifflich aufbereitet (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 45 ff.). Breuer (2009) versteht dies als „eine Art assoziatives Brainstorming zu möglichen Bedeutungen (...) mit dem Ziel der Bildung von typisierenden Sprachausdrücken, von Begriffen höheren Allgemeinheitsgrades“ (ebd., S. 80). Zur Verfahrensweise eignen sich vor allem W-Fragen (vgl. Böhm, 2013, S. 477 f.), die an den gesamten Transkriptionstext immer wieder herangetragen werden: beginnend innerhalb eines Interviews in der ersten Zeile und innerhalb kleinerer Absätze, sodann auch in längeren Passagen und dies bis zum Ende der Transkription, dann auch rückblickend innerhalb einer Transkription sowie schließlich interviewübergreifend. Die Funktion dieses „Sequenzialitäts-Prinzips“ erläutern Breuer et al. (2017) wie folgt: „Wenn ich ‚das Ende‘ bereits kenne, ist mir der gedankliche Zugriff auf Fragen und Unsicherheiten versperrt oder erschwert, die mich zuvor (ohne dieses Wissen) bewegen bzw. beschäftigen könnten. Mein gedanklicher Such- und Assoziationsraum wird so verkleinert, meine datenbezogenen Phantasien werden eingeschränkt – und das kann von Nachteil sein für das Zustandekommen neuer Ideen. Ein spielerisches Beachten des Sequenzialitäts-Prinzips (s. Oevermann et al., 1979; Oevermann et al., 1980) kann eine förderliche Wirkung für die Entdeckungs-Heuristik des Kodierens mit sich bringen“ (ebd., S. 261). Parallel zum Generieren von Codes werden unterschiedlichste Gedanken als Memos dokumentiert wie z. B. erste Assoziationen zu Theorien. Eventuell lassen sich dabei bereits erste theoretische Codes formulieren, die jedoch zugunsten einer umfassenden textnahen Analyse erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Analyseprozess einbezogen werden (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 50) und dann auch zu einer tiefgründigen Auseinandersetzung mit wissenschaftlich abgesicherten Theorien und Modellen führen können. Anhang I im elektronischen Zusatzmaterial zeigt beispielhaft einen mit MAXQDA offen kodierten Textausschnitt.

### **Axiales Kodieren**

Idealtypisch sollen gemäß dem Kodierparadigma Zusammenhänge zwischen (ursächlichen) Kontextbedingungen, (Handlungs- und interaktionalen) Strategien und Konsequenzen im Hinblick auf das zentrale Phänomen herausgearbeitet und als Handlungsmodell dargestellt werden. Doch dieses von Strauss (1991) bzw. von Strauss und Corbin (1996) vorgegebene Schema stößt an seine Grenzen (vgl. Breuer et al., 2017, S. 290), beispielsweise wenn zirkuläre Strukturen in komplexen Wechselbeziehungen oder nicht aufzulösende Henne-Ei-Problemstellungen vorliegen (vgl. Hein, 2016, S. 179). Auch in der vorliegenden Studie lässt sich nicht jedes Phänomen mit dem Kodierparadigma erklären, geschweige denn, dass Kategorien, Konzepte und Kodes in der vorgegebenen Systematik als gemeinsames Ganzes dargestellt werden können.

Basis für das axiale Kodieren sind Kodes und Konzepte, die sich zu übergeordneten Sinnstrukturen, den Kategorien, gruppieren lassen. Anhang J1 im elektronischen Zusatzmaterial zeigt exemplarisch einen Ausschnitt aus der frühen Entwicklung von Kodes zu Kategorien, bei dem es im weiteren Datenauswertungsprozess zu vielfachen Umbenennungen, Neuordnungen und letztendlich zu einer neuen, feiner untergliederten und komplexeren Kodiersystematik kommt. Zudem veränderten sich Anzahl und Gewichtung der Kodes infolge der interviewübergreifenden iterativen Sequenzanalyse bei bereits ausgewerteten Interviews sowie infolge einer vertiefenden, deutlichen Abgrenzung der Kodes gegenüber Aussagen, die auch auf KE zutreffen.

Für die im elektronischen Zusatzmaterial in Anhang J1 dargestellte Momentaufnahme im axialen Kodierprozess, die ein frühes Auswertungsstadium abbildet, erscheinen die auf Präkonzepten basierenden vier Teilfragestellungen (Abschn. 2.3) noch anwendbar. Dies ist zu einem späteren Zeitpunkt, bei dem die Datenerweiterung und -analyse weiter fortgeschritten ist, nicht mehr der Fall. Denn aus dem darauffolgenden Datenauswertungsprozess gehen nicht nur mehr, sondern vor allem neue Erkenntnisse hervor. In der Folge zeigt sich das Beibehalten dieser Viergliederung, die aus der Analyse des Ist-Zustands präkonzeptionell hervorgegangen und somit nur als vorübergehende Ausgangssituation aufzufassen ist, nicht zielführend für das Beantworten der zentralen Fragestellung. Anhang J2 im elektronischen Zusatzmaterial zeigt diese Veränderung als weitere Momentaufnahme mitten in der axialen Kodierung auf. Deutlich wird, dass präkonzeptionell entstandene Strukturen eine eingeschränkte Sicht abbilden und als verzerrter Ausgangspunkt zu betrachten sind. Einerseits konkretisieren sie den Segen für den Forschungsbeginn, der per se einer Entscheidungs- und Bewertungswillkür unterworfen ist, so dass sie andererseits einen Forschungsfluch verkörpern und kontinuierlich auf den Prüfstand

zu stellen sind. Präkonzeptionell entstandene Strukturen haben sich dementsprechend ununterbrochen im iterativen Forschungsprozess neuen Erkenntnissen zu unterwerfen, was sich u. a. im axialen Kodierprozess zeigt.

Das Anwenden des in Tabelle 3.1 (Abschn. 3.4) skizzierten Konzept-Indikator-Modells verschafft Transparenz für den Kodier-Prozess und verdeutlicht, auf welche intellektuelle Figur sich der Forscher bezieht.

### **Selektives Kodieren**

Beim selektiven Kodieren werden die aus der axialen Kodierung hervorgegangenen relationalen Bezüge, die zwischen den kontextgebundenen und kausalen Konsequenzen bestehen, herausgearbeitet. Dabei lässt sich im methodologischen Lehrbuchdenken, jedoch nicht immer im realen Forschungsalltag, eine Kernkategorie identifizieren, die ein einziges zentrales Phänomen zum Vorschein bringt, dem sich alle weiteren Kategorien hierarchisch zu- und unterzuordnen haben (Strauss, 1991, S. 63; Strauss & Corbin, 1996, S. 94; kritisch diskutiert z. B. bei Breuer et al., 2019, S. 132). Eine derart passgenaue Struktur herauszuarbeiten gleicht einem Geduldspiel, das sich durch mentales Jonglieren vielseitiger Gedankenimpulse auszeichnet und ein kontinuierliches Überarbeiten sowie Neuausrichten in der datenanalytischen Vorgehensweise mit sich bringt. Selbst wenn sich eine Kernkategorie nicht identifizieren lassen sollte, besteht die Zielsetzung, eine ganzheitlich-konsistente Systematik abzubilden, deren logischer Sinnzusammenhang zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage dient. Das Ergebnis kann daher beispielsweise ebenso eine zusammenhängende Theorie, ein kohärentes theoretisches (Prozess-)Modell oder eine Typologie-Systematik sein – jeweils mit begrenzter Reichweite, die sich aus den Rahmenbedingungen zur zentralen Forschungsfrage bemisst (vgl. z. B. Breuer et al., 2019, S. 287 ff.).

Die Darstellung des zeitlich nacheinander erfolgenden Dreischritts von offenem, axialem und selektivem Kodieren ist ebenfalls eine idealtypische Darstellung. In der Regel passieren die drei Teilschritte im iterativen Kodierprozess, da es „sinnvoll sein [kann], aus Phasen des Axialen oder des Selektiven Kodierens wieder zurückzukehren zur Phase des Offenen Kodierens oder auch – nach dem Prinzip des Theoretical Sampling – neue Schritte der Datenerhebung zu unternehmen: Auf dem Hintergrund des bisherigen Verständnisses und der Erwartungen einer Forschenden hat sie u. U. einen interessanten und neuartigen theoretischen Aspekt entdeckt – und sie bemühe sich nun, dazu weitere passende empirische Phänomene oder Fälle zu finden, die ihre in Entwicklung befindliche Theorie erweitern, differenzieren oder modifizieren können“ (Breuer et al., 2017, S. 287; vgl. auch Flick, 2017, S. 387 ff.).

Bis hierher wurde die in dieser Untersuchung übergreifend angewandte RGT-Kodiermethodik vorgestellt. Im Folgenden wird ausgeführt, weswegen und auf welche Weise darüber hinaus als Denkfigur ein metaphernanalytischer Auswertungsansatz integriert und das gesamte Datenmaterial auch qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet wird.

### **3.4.2 Systematische metaphernanalytische Datenauswertung**

Während einer der ersten Interviewauswertungen fiel auf, dass relativ viele Memos und Codes sprachliche Muster in den Schilderungen der befragten Person thematisieren bzw. auf diese hinweisen. Daher sollte diese Transkription dahingehend profund analysiert werden. Nach intensiver Literaturrecherche erschien hierfür ein systematisches metaphernanalytisches Verfahren optimal geeignet. Im ersten Schritt erfolgte hierzu eine solide Einarbeitung via Literatur-Selbststudium und Video-Tutorials. Die Entscheidung fiel daraufhin auf die Analysiersystematik nach Schmitt (2017). Ein bei ihm absolvierter Methodenworkshop für systematische Metaphernanalyse (vgl. Anhang B im elektronischen Zusatzmaterial) erwies sich als ergiebig und zielführend, da Auszüge der Interviewtranskription vom Experten angeleitet analysiert und die genaue weitere Vorgehensweise vermittelt wurde.

Bei der systematischen Metaphernanalyse wird das Transkript in seine metaphorischen Bestandteile zerlegt und auf das Vorhandensein von Mustern hin analysiert. Hierbei werden sowohl hermeneutische Feinanalysen der einzelnen Wörter vorgenommen als auch der Bezug von Wörtern zueinander systematisch verglichen. Hierauf aufbauend lassen sich die durch metaphorische Konzepte beschreibbaren Einstellungen und Handlungen rekonstruieren. Dabei werden zwei Arbeitsschritte parallel vollzogen: das Herausarbeiten, welche Redewendungen welchen Zielbereich treffen, und das Identifizieren der Konzepte, die darin enthalten sind. In einem Folgeschritt wird das Gesammelte sortiert. Zu einem späteren Zeitpunkt lassen sich die dabei gewonnenen Erkenntnisse mit der RGT-Kodiersystematik triangulieren.

Zielbereich der Metaphorisierung ist bei dem o. g. Interview das Konzeptverständnis der befragten Person zu Social Entrepreneurship. Im Ergebnis lässt sich hierbei ein Bruch herausarbeiten, da mehrere Konzepte nicht miteinander vereinbar sind, sie keine innere Konsistenz aufweisen. Beispielsweise fehlt ein Konzeptansatz, der das Soziale und das Unternehmerische miteinander verbindet. Scheinbar bleibt die IP durch die Kraft verankerter Schemata fest in

ihren unverbundenen Konzepten verhaftet; in jedem Fall besteht keine ausdifferenzierte, harmonisierende Konzeptualisierung, keine Verbindungsmetaphorik und auch keine Balancemetaphorik. Bei dieser IP spiegelt das Unternehmerische beim sozialunternehmerischen Gründen und Handeln einerseits den Prozess des „Bauens“ wider, bei dem die Tätigkeit einem „mechanischen“ Prozess, dem Konstruieren von „Maschinen“ und von „Gebäuden“ gleicht und bei dem unvorhergesehene Baubarrieren auftreten (siehe Zitatbeispiele in der Endnote<sup>14</sup>). Ebenso verkörpert das Unternehmerische beim sozialunternehmerischen Handeln Bewegungsenergie und benötigt Antrieb (siehe Zitatbeispiele in der Endnote<sup>15</sup>). Andererseits gleicht das Soziale beim sozialunternehmerischen Handeln ab dem SEO-Gründungsprozess dem Zeugen eines Kindes: Ein Baby entsteht und es passiert organisches Wachstum, bei dem die Entwicklung des Babys erlebt und es auf dem Weg seiner reifenden Entwicklung beschützend begleitet wird (siehe Zitatbeispiele in der Endnote<sup>16</sup>), wobei zwischenmenschliche Kontaktgestaltung hohe Bedeutung erfährt (siehe Zitatbeispiele in der Endnote<sup>17</sup>). Insoweit gleicht das sozialunternehmerische Handeln einem Leben in zwei Welten, geprägt von Widerstand und (Ab-)Brüchen (siehe Zitatbeispiele in der Endnote<sup>18</sup>): Das Baby muss im Laufe seines Lebens aus Fehlern dazulernen, aber auf eine Maschine soll von Anfang an Verlass sein.

Weitere Sequenzen aus anderen Interviews wurden im Verlauf ebenfalls anlassbezogen zu verschiedenen Zielbereichen metaphernanalytisch ausgewertet. Dabei konnte für viele IP herausgearbeitet werden, dass weder eine Verbindungsmetaphorik noch eine Balancemetaphorik zum SE-Konzeptverständnis besteht. In Triangulation mit einem qualitativen inhaltsanalytischen Verfahren sowie der RGT-Kodiersystematik ließ sich dabei ein Phänomen ermitteln, das zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt. Es wird mit seinen für Forschung und Praxis relevanten Aspekten in Kapitel 8 näher dargestellt.

### 3.4.3 Qualitativ inhaltsanalytische Datenauswertung

Während der Interviews teilten alle IP mit, welche Anforderungen sie selbst an einen „Social Entrepreneur“ stellen und welche grundlegenden, allgemeingültigen Anforderungen an „Social Entrepreneurship“ sie dabei zugrunde legen. Im Rahmen der Datenauswertung sollten die Antworten der Befragten daraufhin analysiert, klassifiziert und bewertet werden, inwieweit die Befragten selbst die von ihnen genannten Anforderungen erfüllen und was dies hinsichtlich der eigenen Arbeitsbelastung bedeuten kann. Für diese Teilfragestellung eignet sich

demnach ein evaluatives Verfahren, das in Anlehnung an die evaluative qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 123 ff.) durchgeführt wird. Dabei werden bei der initiierten Textarbeit Indikatoren herausgearbeitet und passgenau einem Bewertungskriterium zugeordnet. Beispielsweise wurden in dieser Untersuchung die Indikatoren „Profitorientierung ist genauso wichtig wie soziale Orientierung“ und „Profit hat sich dem Sozialen immer unterzuordnen“ dem Kriterium „Profitorientierung“ zugeordnet. Damit sich sowohl sämtliche Kriterien bis zur Indikatorebene fallbezogen als auch einzelne Kriterien im Fallvergleich auswerten lassen, wurde hierzu eine Matrixstruktur gebildet. In die Matrixstruktur wurden für jeden Befragten die Ausprägungen sämtlicher Indikatoren nach der klassischen Ampelsystematik bewertet. Dabei wurde die Übereinstimmung der benannten Anforderungen mit dem eigenen sozialunternehmerischen Agieren mit Grün gekennzeichnet, eine eingeschränkte, nur teilweise gegebene Übereinstimmung mit Gelb und keine Übereinstimmung mit Rot. Das Resultat stellt eine einfache kategorienbasierte Auswertung dar (ebd., S. 125). Die in den 35 Interviews identifizierten Kategorien und deren Evaluation auf Indikatorebene sind wiedergegeben in der tabellarischen Darstellung im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang K. Aus dieser evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse lassen sich wichtige Erkenntnisse ableiten. So erheben zum Beispiel elf Befragte innerhalb der Kategorie „Problembewältigung“ einen Problemlösungsanspruch für jeden SE, allerdings haben zehn der Befragten die von ihnen identifizierten (sozialen bzw. sozioökologischen) Probleme nicht und eine Person nur eingeschränkt gelöst.

Im Anschluss an die evaluative qualitative Inhaltsanalyse wurde der gesamte innerhalb der Matrixstruktur herausgearbeitete Erkenntnisgewinn dem RGT-Kodierprozess zugeführt und bei der weiteren Kodierarbeit berücksichtigt. Denn „[a]uf die Kategorienbildung aufbauende Zusammenhangsanalysen, z. B. in Form von Kreuztabellen, erlauben es, im Anschluss an die evaluative Codierung Vermutungen über Zusammenhänge explorativ zu untersuchen“ (Kuckartz, 2016, S. 124).

Der im Rahmen der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse herausgearbeitete, für Forschung und Praxis relevante Erkenntnisgewinn wird ebenfalls in Kapitel 8 bei der Ergebnisdarstellung und -diskussion genau beschrieben.

Darüber hinaus findet ein weiteres qualitativ inhaltsanalytisches Verfahren Anwendung. Anlass hierfür war das Identifizieren inhaltlich widersprüchlicher Schilderungen bei einer befragten IP, was auch in zwei RGT-Kodier-Arbeitsgruppen Gegenstand der Diskussion war. Daher sollte der gesamte Text auf Widersprüchlichkeiten hin untersucht werden. Dies erfolgte in einer Variation der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 97 ff.). In der Abwandlung ergeben sich die Kategorien nicht ausschließlich

aus dem Leitfaden oder aus der verbalisierten Fragestellung; dies würde den Auswertungsfokus zu sehr eingrenzen. Vielmehr wurden darüber hinaus Themen, die sich erst im Interview ergeben haben, beim Herausarbeiten von Haupt- und Subkategorien einbezogen. Daraufhin erfolgte eine tabellarische Gegenüberstellung. Bei der initiierten Textarbeit wurden Markierungen im Text vorgenommen und Memos notiert. Bereits vorhandene Memos, die zuvor im Rahmen der RGT gebildet worden sind, wurden ebenfalls einbezogen. Zur Analyse wurde der Text als Hardcopy zerschnitten. Vergleichbar mit einem Memory-Spiel wurde im Transkript nach dem passenden zweiten Segment gesucht. Dieses ist allerdings nicht deckungsgleich mit dem ersten Segment, sondern steht in seiner inhaltlichen Aussage im Widerspruch zu diesem – sozusagen als Negativ. Auf diese Weise können Segmente mit nicht nachvollziehbarem Aussagegehalt sowie mit Widersprüchlichkeiten in der gesamten Transkription systematisch gegenübergestellt und mit dazu verfassten Memos aufbereitet werden. Dabei findet ein kontinuierlicher Vergleich aller Segmente zueinander statt, was ein relativ aufwendiges, aber auch aussagekräftiges Verfahren darstellen kann. Die dabei herausgearbeiteten Erkenntnisse lassen sich bei der weiteren RGT-Kodierarbeit gut berücksichtigen, zumal Widersprüchlichkeiten ein Konsistenzmerkmal darstellen können (vgl. Kruse, 2014, S. 57). Im Rahmen der weiterführenden Analyse zeigt sich nicht nur bei dieser IP, sondern für nahezu alle IP, dass die Einstellung zu „social“ und ebenso die Einstellung zu „entrepreneurial“ jeweils positive und negative Anteile enthalten. Dies unterscheidet sich von den gängigen Darstellungen in der Fachliteratur. Das in Triangulation mit der RGT-Kodiersystematik entwickelte Muster lässt sich grafisch darstellen (siehe Anhang L im elektronischen Zusatzmaterial) und wird mit den für Forschung und Praxis relevanten Aspekten ebenfalls im achten Kapitel bei der Ergebnisdarstellung gewürdigt. Dabei bestehen im Erkenntnisgewinn einige Überschneidungen zur metaphernanalytischen Auswertung.

Der dargestellten Planung und Durchführung der Datenauswertung folgt nun eine methodenkritische Reflexion auf Basis der Gütekriterien qualitativer Forschung.

#### **3.4.4 Methodenkritische Reflexion zur Datenauswertung**

Die transparente Darstellung der Dokumentation gewährleistet die Nachvollziehbarkeit der Erkenntnisse und ermöglicht es, den Erkenntnisgewinn nachvollziehbar zu machen. Hierbei sind weitere Aspekte methodenkritisch zu reflektieren:

### **Datenauswertungssoftware MAXQDA**

Mein Arbeiten mit der Auswertungssoftware MAXQDA erwies sich für sämtliche der in Abschnitt 3.3.2 beschriebenen Zielsetzungen als sehr hilfreich. Neben einem gewissenhaften, effektiven wie effizienten Anwenden der gewählten Verfahren zur Datenauswertung verhalf mir die Software-Anwendung, im komplexen Prozessgeschehen einen strukturierten Überblick beizubehalten.

Darüber hinaus zeigte sich ein weiterer Anwendungsnutzen: Im Rahmen der Kodier-Arbeitsgruppen wurde das kontextgebundene Erfassen von Memos zur Reflexion der eigenen Rolle als Forscher und zum Bedeutungsgehalt von Forschungsstandards gewährleistet und sowohl innerhalb der Arbeitsgruppen als auch in Supervisionssitzungen, Doktorandenkolloquien und Fortbildungsworkshops vertiefend aufgegriffen. Dies entspricht einem wichtigen Aspekt der sog. reflexiven Offenheit, der im Rahmen der methodenkritischen Reflexion qualitativer Forschungsprojekte ein hoher Stellenwert eingeräumt wird (vgl. Kruse, 2014, S. 41; Bohnsack, 2014, S. 24 ff.; Breuer et al., 2019, S. 369 ff.).

### **Intersubjektivität und Inter-Koder-Agreement**

Den zentralen Bedeutungsgehalt von Subjektivität in der RGT habe ich bereits erläutert: Als Forscher bin ich ein Forschensubjekt und interagiere mit anderen Forschensubjekten, meinen Kodier-Arbeitsgruppen, sowie mit meinen Befragten, den Forschungssubjekten. Subjektivität bzw. die methodenkritische Reflexion zur Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit der Interaktionsprozesse zwischen den an der Studie beteiligten Subjekten erhebt damit den Anspruch eines Gütekriteriums qualitativer Forschung (vgl. z. B. Breuer, 2009; 2010; Breuer, Muckel & Dieris, 2019; Steinke, 1999; 2007; 2013; Denzin, 2013). Während der gesamten Datenauswertung konnte ich mit meinen Kodier-Arbeitsgruppen den Einsatz mehrerer Forscher sicherstellen. Für das kontinuierliche Reflektieren des Arbeitsverständnisses nutzte ich auch bei dieser Forscherperson-Triangulation eine selbst modifizierte Leitstruktur nach Breuer (2018), die im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang M wiedergegeben ist.

Bei der Metaphernanalyse wurden ebenfalls mehrere Kodier-Arbeitsgruppen zur Auswertung herangezogen. Kodierer verstehen sich auch bei dieser Auswertungsmethode als Forschensubjekte, die ihre in das Auswertungsmaterial hineingetragene Metaphorik durch ein strukturiertes Vorgehen systematisch aufarbeiten, mit der Zielsetzung, sich der eigenen subjektiven Beeinflussung gewahr zu sein und das konzeptionelle Regelwerk der Metaphernanalyse anwenden zu können.

Im Gegensatz zu offeneren textanalytischen Auswertungsverfahren wie der RGT, sollten bei qualitativen Inhaltsanalysen mehrere Textteile zur Überprüfung der Verfahrensstabilität im Sinne der Intra-Koder-Reliabilität erneut kodiert werden

(Mayring, 2020, S. 499), was ich im Rahmen der Überprüfung meines Kategoriensystems mehrfach gewährleisten konnte. Dabei zeigte sich eine Übereinstimmung der Kodier-Ergebnisse. Eine hohe Übereinstimmung zeigte sich ebenfalls in der Reflexion in einer Arbeitsgruppe, in der eine zweitekodierende Person Textauszüge im Sinne der Auswertungsobjektivität (ebd.) eigenständig bearbeitet hat. Die dabei aufgetauchten Inkongruenzen haben wir gemeinsam klärend reflektiert. Auf diese Weise konnte ich eine Kongruenz in den Auswertungsergebnissen sicherstellen. Dieses für qualitative Inhaltsanalysen relevante Inter-Koder-Agreement (vgl. z. B. Fenzl & Mayring, 2017; Haberfellner & Fenzl, 2017) besteht sowohl für Kategorien der SE-Anforderungen-Matrix (Anhang K im elektronischen Zusatzmaterial, hervorgegangen aus der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse) als auch für Kategorien der Widerspruch-Analyse (hervorgegangen aus der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse).

### **Methoden-Triangulation**

Da ich meinen Untersuchungsgegenstand nicht nur mit der RGT-Kodiersystematik, sondern auch mit der systematischen Metaphernanalyse sowie qualitativen inhaltsanalytischen Verfahren ausgewertet habe, konnte ich, wenngleich begrenzt, mit dieser Verknüpfung eine Methoden-Triangulation sicherstellen. Die Vereinbarkeit der methodischen Vorgehensweisen habe ich in diesem Kapitel beschrieben. Dennoch ist kritisch anzumerken, dass das metaphernanalytische Vorgehen trotz der intensiven Einarbeitung nur auszugsweise und damit lückenhaft vorgenommen wurde, was die Auswertungsqualität beeinträchtigen kann. Somit ist davon auszugehen, dass über die gewonnenen Erkenntnisse hinaus weitere metaphorische Muster unentdeckt geblieben sind.

### **Theoretical Sorting**

Bereits bei der Datenerhebung in Abschnitt 3.2 habe ich aufgezeigt, dass während des gesamten theoretischen Samplings forschungsfragenrelevante Entdeckungen auf den Prüfstand gestellt werden. Via Falsifikation wird einer sich entwickelnden Theorie widersprochen, und auch in dieser Studie habe ich nicht nach einer Theoriebestätigung gefahndet. Bei der RGT-Kodierung kann ich mit dem Herausarbeiten des Erkenntnisgewinns direkt aus dem Datenmaterial zwar sicherstellen, dass die Theoriebildung datenbasiert erfolgt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn abhängig ist von der die Erkenntnis hervorbringenden Person. Dies widerspricht der Objektivitätsprämisse quantitativer Forschung, zumal die Zutaten für diesen Wirkmechanismus zwangsläufig aus einem Cocktail an Erfahrungswerten und Abstraktionsvermögen von mir und den wenngleich sehr interdisziplinär gestalteten Kodier-Arbeitsgruppenmitgliedern bestehen müssen.

Die generierten theoretischen Memos dienen dazu, Gedanken zum hierarchischen Netz von Konstrukten in das Auswertungsmaterial einzubinden. Dabei habe ich die theoretischen Memos kontinuierlich erweitert, verändert und bei neu begründeten Vorstellungen zur Ausprägung eines hierarchischen Netzes von Konstrukten ggf. wieder verworfen. Das so entstandene Theoretical Sorting ist ein wichtiger Baustein für die spätere Theorieentwicklung (vgl. Strübing, 2008, S. 34). Gleichwohl wurden innerhalb der Kodier-Arbeitsgruppen vielseitige theoretische Memos an das Datenmaterial herangetragen, wobei ich das Theoretical Sorting limitieren und den Sättigungsprozess somit abbrechen musste. Dabei musste ich auch im Kodierprozess Limitationen vornehmen. Hier habe ich mich an die Empfehlung von Breuer (2018) gehalten, ab Beginn einer jeden fallbezogenen Auswertung sowohl im alleinigen als auch im Gruppen-Auswertungsprozess kleinschrittig und streng sequenziell zu kodieren. Dabei haben die aufgedeckten Muster einen umfangreichen Interpretationsspielraum eröffnet. Die theoretische Relevanz der Muster musste ich dementsprechend begründend herausarbeiten, andernfalls Kodierungen neu überdenken bzw. verwerfen. Dies hatte Nachkodierungen bereits kodierter Daten aufgrund neu gefundener Deutungshintergründe zur Folge, was dem zirkulären Arbeitsverständnis in der RGT entspricht.

### **Validität**

Validität hat in der qualitativen Forschung einen eigenständigen Bedeutungsgehalt. Die Validität der Datenauswertung ist abhängig von der Qualität der Transkription und von der Tiefgründigkeit der regelgeleiteten Auswertung des Datenmaterials. Dabei ist dem Authentizitätsgebot Folge zu leisten (vgl. Steinke, 2007, S. 180 ff.; m. V. a. Guba & Lincoln, 1989, S. 245 ff.; Manning, 1997), wonach sämtliche erhobenen Daten hinsichtlich des subjektiven Relevanzsystems der Befragten auszuwerten sind. Kritisch ist daher noch einmal anzumerken, dass die von den IP erhaltenen Materialien sowie weitere recherchierte Dokumente wie z. B. Videos und Artikel in Fachzeitschriften nicht in Gänze und systematisch kodiert werden konnten. Dies hätte den Rahmen der machbaren Auswertung gesprengt. Allerdings habe ich diese Begleitmaterialien auswertungsunterstützend herangezogen, so wie oben beschrieben. Das theoretische Sampling übernimmt dabei die Funktion eines Vehikels für das Generieren von Konsistenz (vgl. Corbin & Strauss, 1990, S. 420 ff.); Sinnstrukturen werden als „Indikatoren, Konzepte und Kategorien konsistent miteinander verglichen“ (Steinke, 1999, S. 75). Dies kann dazu beitragen, Störvariablen zu identifizieren und zu eliminieren, was der internen Validität zugutekommt.

Einerseits schaffe ich mit dem in dieser Studie gewählten Forschungsdesign die empirisch abgesicherte Basis dafür, dass die Untersuchungsergebnisse prinzipiell auf weitere Social Entrepreneure und deren Lebenskontexte anwendbar sind, so

dass hierbei eine ökologische Validität gegeben sein sollte. Andererseits ist kritisch anzumerken, dass es mir aus Ressourcengründen nicht für jedes Interview und ggf. nicht für sämtliche Passagen möglich war, Validierungsgespräche mit den Befragten zu führen. Den Bedeutungsgehalt von kommunikativer Validierung für eine Feedbacksicherung zu meinem Verständnis und meinen daraus abgeleiteten Maßnahmen habe ich bereits in Abschnitt 3.2.7 erläutert. Dabei bezog ich nach der Interviewdurchführung erhaltene Erläuterungen der Befragten in die Datenauswertung ein. Mit mehreren Befragten reflektierte ich gemeinsam die Gültigkeit meiner Datenauswertung und meine damit verbundenen Interpretationen, was einem feinfühligem Umgang mit den Daten im Auswertungsprozess dienlich ist und sich somit auch positiv auf die theoretische Sensitivität auswirkt (vgl. Breuer et al., 2019, S. 160 ff.; im Hinblick auf die kommunikative Validierung siehe auch Terhart, 1981, S. 772).

### **Supervision, Intevision und Expertenberatung**

Während der Datenauswertung habe ich Kodier-Arbeitsgruppentreffen auch zur Selbstreflexion genutzt, wenn bei mir Indikatoren für Sympathie- bzw. Antipathie-Effekte gegenüber den Befragten zutage getreten sind. Beide Effekte traten im Laufe der Interviews auf und kamen zum Teil auch bei den Mitgliedern der Kodier-Arbeitsgruppentreffen zum Vorschein. Sämtliche aufgedeckte Besonderheiten wurden arbeitsgruppenintern kommunikativ validiert in Form von regelmäßigen Intevisionssequenzen, um die Professionalität in der Auswertungsqualität zu wahren. Entsprechende Ausführungen wurden in Memos festgehalten und nachreflektiert.

Dennoch ist kritisch anzumerken, dass Kodier-Arbeitsgruppenteilnehmer nicht an Supervisionssitzungen teilgenommen haben und dass aus Ressourcengründen nicht für jedes Interview eine Supervisionssitzung absolviert wurde, so dass blinde Flecken verborgen geblieben sein können und dies auch zu erwarten ist.

Last, not least hat die aktive Kontaktgestaltung zu den Experten der absolvierten Methoden-Workshops über die absolvierten Kurse hinaus einen hohen Stellenwert für das Reflektieren der Methodenanwendung. In Telefonaten und per E-Mail erhielt ich ein Feedback zu meiner Vorgehensweise und Antworten auf Spezialfragen, die nur von Experten beantwortet werden konnten und dankenswerterweise auch stets zielführend beantwortet wurden.

Zur Nachvollziehbarkeit der Qualitätssicherung ist der einleitend bereits erwähnte, standardisierte Forschungsablauf im Überblick als Workflow in Abbildung 3.1 (Abschn. 3.1) wiedergegeben.

Mit den methodologischen Ausführungen in diesem Kapitel wurde die empirisch notwendige Basis geschaffen und das Güteverständnis aufgezeigt für die nun folgende Ergebnisdarstellung und -diskussion.

---

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Böhm, A. (2013). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, S. 475–485.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung Einführung in qualitative Methoden* (9., erw. Auflage). Opladen: Budrich.
- Breuer, F. (Hrsg.) (1996). *Qualitative Psychologie. Grundlagen, Methoden und Anwendungen eines Forschungsstils*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Breuer, F. (1999). Probleme human- und sozialwissenschaftlicher Erkenntnismethoden: Viel Verwirrung – einige Vorschläge. In: N. Groeben (Hrsg.), *Zur Programmatik einer sozialwissenschaftlichen Psychologie. Band 1, Metatheoretische Perspektiven; 2. Halbband: Theoriehistorie, Praxisrelevanz, Interdisziplinarität, Methodenintegration*. Münster: Aschendorff, S. 193–309.
- Breuer, F. (2009). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breuer, F. (unter Mitarbeit von B. Dieris und A. Lettau) (2010). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breuer, F. (2018). Unveröffentlichte Präsentation zum Methodenworkshop „Reflexive Grounded Theory für Fortgeschrittene“ mit Vor-Ort-Ergänzungen durch den Dozenten. 30.11.–1.12.2018, Institut für Qualitative Forschung (INA), Berlin.
- Breuer, F. Muckel, P. & Dieris, B. (2017). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung in die Forschungspraxis* (3., vollständig überarbeitete, erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Breuer, F. Muckel, P. & Dieris, B. (2019). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung in die Forschungspraxis* (4., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Charmaz, K. (2001). Grounded theory analysis. In: J. Gubrium und J. Holstein (Hrsg.), *Handbook of interview research. Context & Method*. Thousand Oaks (USA) et al.: Sage, S. 675–694.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research. Procedures, canons and evaluative criteria. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 19, S. 418–427.
- Denzin, N. (2013). Symbolischer Interaktionismus. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage). Reinbek: Rowohlt, S. 136–150.
- Fenzl, T. & Mayring, P. (2017). QCMap: eine interaktive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse. In: *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 37 (3), S. 333–340.

- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Auflage). Reinbek: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Flick, U., Kardorff E. v. & Steinke, I. (Hrsg.) (2013). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage). Reinbek: Rowohlt.
- Glaser, B. (2012). No Preconception: The Dictum. In: *Grounded Theory Review*, 2 (11, Dezember 2012).
- Glaser, B. & Holton, J. (2011). Der Umbau der Grounded Theory Methodology. In: G. Mey und K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2., aktualisierte, erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & Springer Fachmedien, S. 137–162.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1965). *Awareness of Dying*. Chicago (USA): Aldine.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago (USA): Aldine.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern (Schweiz) et al.: Huber.
- Glaser, B. & Tarozzi, M. (2011). Vierzig Jahre nach ‚The Discovery‘. *Grounded Theory weltweit*. In: G. Mey und K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2., aktualisierte, erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & Springer Fachmedien, S. 53–67.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park (USA): Sage.
- Haberfellner, C. & Fenzl, T. (2017). The utility value of research evidence for educational practice from the perspective of preservice student teachers in Austria. A qualitative exploratory study. In: *Journal for Educational Research Online*, 9 (2), S. 67–85.
- Hein, R. (2016). *Erfolg im Compliance Management. Konfliktfelder erkennen und bewältigen: Arbeits- und organisationspsychologische Anregungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Auflage). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim & Basel (Schweiz): Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim & Basel (Schweiz): Beltz Juventa.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete Auflage). Weinheim & Basel (Schweiz): Beltz.
- Legewie, H. & Schervier-Legewie, B. (1995). Im Gespräch: Anselm Strauss. In: *Journal für Psychologie*, 3 (1), S. 64–75.
- Manning, K. (1997). Authenticity in Constructivist Inquiry: Methodological Considerations Without Prescription. In: *Qualitative Inquiry*, 3 (1), S. 93–115.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim & Basel (Schweiz): Beltz.
- Mayring, P. (2020). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Band 2: Designs und Verfahren; 2., erweiterte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer, S. 495–511.
- Mey, G. (2000). Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktionen. Sozialer Sinn. In: *Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung*, 1 (1), S. 135–151.

- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E. & Krambeck, J. (1979). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart: Metzler, S. 352–434.
- Oevermann, U., Allert, T. & Konau, E. (1980). Zur Logik der Interpretation von Interviewtexten. In: T. Heinze, H. Klusemann und H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Interpretation einer Bildungsgeschichte*. Bensheim: Päd. extra, S.15–69.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (4., erweiterte Auflage). München: Oldenbourg.
- Reiser, H. & Lotz, W. (1995). *Themenzentrierte Interaktion als Pädagogik*. Mainz: Grünewald.
- Robson, C. (1993). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford (Großbritannien) & Cambridge (USA): Blackwell.
- Robson, C. (2002). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2., überarbeitete Auflage). Oxford (Großbritannien): Blackwell.
- Rogers, C. (1985). *Die nicht-direktive Beratung*. Frankfurt: Fischer.
- Schmitt, R. (2017). *Systematische Metaphernanalyse als Methode der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schütze, F. (1977). Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien, dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Nr. 1.
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa.
- Steinke, I. (2007). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In: U. Kuckartz, H. Grunenberg und T. Dresing (Hrsg.), *Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis* (2., überarbeitete, erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 176–187.
- Steinke, I. (2013). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage). Reinbek: Rowohlt, S. 319–331.
- Strauss, A. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Aus dem Amerikanischen von Astrid Hildenbrand. *Übergänge*, Bd. 10. München: Wilhelm Fink (Original: *Qualitative Analysis for Social Scientists*, 1987, Cambridge: Cambridge University).
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2., überarbeitete, erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory und Theoretical Sampling*. In: N. Baur und J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 577–572.
- Terhart, E. (1981). Intuition – Interpretation – Argumentation. Zum Problem der Geltungsbegründung von Interpretationen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 27, S. 769–793.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1990). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (8. Auflage). Bern (Schweiz): Huber.

- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In: G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz, S. 227–255.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung (FQS)*, Online Journal vom Januar 2000, Bd. 1, Nr. 1. Abrufbar auf: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>. Abgerufen am: 4. 8.2014.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Einführung in die Ergebnisdarstellung und -diskussion mit Überblick zum Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren

# 4

Im Rahmen der Datenauswertung wurde untersucht, welche Kategorien sich aus den Interviews herausarbeiten lassen, die zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage führen, und inwieweit diese Kategorien in einer Systematik dargestellt werden können. Prinzipiell ist denkbar, dass eine Systematik sowohl durch inhaltsbezogene Lagebeziehungen der Kategorien zueinander als auch durch deren Abgrenzung voneinander verdeutlicht werden kann (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 85 f., 91 ff.). Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage konnten deutlich über 1.000 unterschiedliche Kodes nach der Reflexiven Grounded Theory herausgearbeitet und systematisch kategorisiert werden. Aus den dabei entwickelten Kategorien und der Art und Weise, wie die Kategorien zueinander in Verbindung stehen, setzt sich das in diesem Kapitel hergeleitete Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren (SE) zusammen, das alle Kategorien einbezieht und zu einem übergeordneten Ganzen vereint. Dieses Kapitel dient dazu, einen allgemeinen, einführenden Überblick zu dem Wirkungsmodell im Sinne einer Verständnisbasis zu schaffen.

Bei der vorliegenden Datenerhebung und -analyse erfüllten die in Kapitel 2 hergeleiteten Präkonzepte ihren Zweck, sich der Thematik annähern zu können. Allerdings erweist sich die dabei vorgenommene Differenzierung zwischen aktionsfeldbezogenen, kulturbezogenen, personenbezogenen und soziohierarchischen Besonderheiten nicht als sinnvolle Struktur zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage. Denn die in dieser Untersuchung herausgearbeiteten Dimensionen ergeben in ihrer Komplexität eine neue, zudem dynamische Gesamtstruktur, die geprägt ist von unterschiedlichen SE-spezifischen

---

**Elektronisches Zusatzmaterial** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8_4).

Belastungssituationen. Die differenzierte Auseinandersetzung mit diesen SE-spezifischen Belastungssituationen stellt den inhaltlichen Kern bei der Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse in Form des Wirkungsmodells zur Arbeitsgestaltung von SE dar.

Dabei ergeben sich zwei Besonderheiten für die Gesamtlogik zum Aufbau der Arbeit: Zum einen werden Diskussion und Ergebnisse miteinander verknüpft. Zum anderen erfolgt die Darstellung auf Basis des kodierten Datenmaterials in sechs Kapiteln (Kap. 5 bis Kap. 10). Bei dieser schrittweisen Darstellung mit Diskussion aller Wirkungsmodell-Einheiten wird das Verständnis zur Wirkungsweise von SE-spezifischen Belastungssituationen im Bedingungsgefüge systematisch hergeleitet und erläutert. Dieses Vorgehen wird dem hohen Komplexitätsgrad der Ergebnisse didaktisch bestmöglich gerecht.

Jedes dieser Kapitel widmet sich einer eigenständigen thematischen Auseinandersetzung und besitzt somit seinen eigenen Stellenwert im Gesamtgefüge der Merkmale und Bedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE und zu deren Wirkung. Einerseits bildet damit jedes dieser Kapitel eine inhaltliche Einheit. Andererseits stehen Inhalte der einzelnen Kapitel zueinander in Verbindung. Diese Verbindungen können in der Übersicht als gemeinsame Gesamtstruktur abgebildet werden. Auf diese Weise entsteht in der Gesamtbetrachtung ein ganzheitliches Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE, dem sich alle im Rahmen der Datenerhebung herausgearbeiteten Codes schlüssig zuordnen lassen.

Arbeitswissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse werden zur Erklärung einzelner Untersuchungsergebnisse herangezogen. Wenngleich sich die Ergebnisse explizit auf Merkmale und Bedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE in Deutschland konzentrieren, werden die gewonnenen Erkenntnisse zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage ebenfalls an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet. In Kapitel 2 dargestellte präkonzeptionelle Annahmen und Erkenntnisse werden hierbei berücksichtigt.

Bei mehreren Ergebnissen und Diskussionspunkten ist davon auszugehen, dass die aufgezeigten Phänomene zumindest teilweise in vergleichbarer Form auf KE zutreffen können, was i. d. R. in den Ausführungen thematisiert wird. Allerdings zeichnet sich dabei beispielsweise infolge der SE-spezifischen Infrastruktur eine eigene Dynamik innerhalb der Landschaft von Social Entrepreneurship Organisationen (SEO) ab und eigene Effekte können dabei zutagetreten, die dem übergeordneten Anspruchsdenken zum Abbau sozialer Benachteiligung widersprechen können. Aus diesem Grund erscheint es notwendig, die entsprechenden Ausführungen in der gewählten Genauigkeit zu diskutieren.

Zur Illustration des Kategoriensystems werden Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Codes als Endnotenverweis eingearbeitet. Zwar hätten an vielen Stellen weitere Interviewzitate herangezogen werden können, so dass mit der exemplarischen Darstellung aus dem Datenmaterial kein Anspruch auf Vollständigkeit bestehen kann. Bei dem gegebenen umfangreichen Kode-Bestand und zum bestmöglichen Schutz der Interviewpartner wird sich auf Zitate konzentriert, die zur Verdeutlichung eines Ergebnisses und der Diskussion hinreichend passend erscheinen. Dennoch lassen sich im Rahmen der gegebenen inhaltlichen Überschneidungen, die das nochmalige Aufgreifen bereits thematisierter Ergebnisse erforderlich macht, weitere Kode-Beispiele einarbeiten. In der Gesamtbetrachtung werden alle Codes eingearbeitet, die für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage eine Relevanz besitzen.

Zunächst wird ein Überblick zum Aufbau dieses Wirkungsmodells gegeben, das ausschließlich aus den im Rahmen der Datenauswertung entwickelten Codes hervorgegangen ist. Daraufhin erfolgen ein Kurzüberblick zu allen Kriterien und eine Verortung der Kriterien im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE. Abbildung 4.1 stellt das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung grafisch dar.

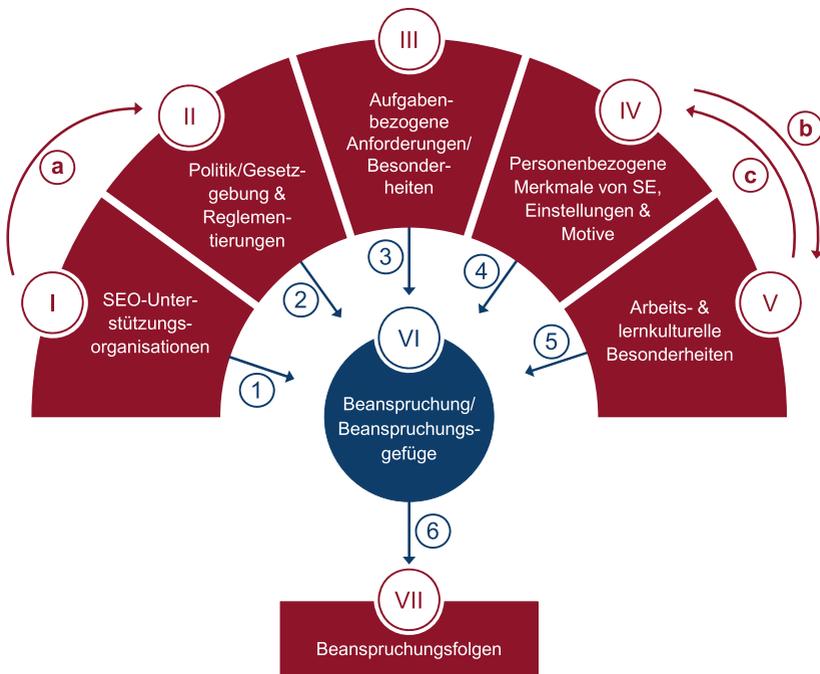
### **Struktureller Aufbau des Wirkungsmodells zu Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren**

Sieben im Rahmen der Datenauswertung herausgearbeiteten Kategorien bilden Modellbausteine des Wirkungsmodells. Sie werden als Wirkungskriterien bezeichnet. Dabei handelt es sich um:

- I. **Wirkungskriterium I:** SEO-Unterstützungsorganisationen (SEO-U)
- II. **Wirkungskriterium II:** Politik/Gesetzgebung & Reglementierungen
- III. **Wirkungskriterium III:** Aufgabenbezogene Anforderungen/Besonderheiten
- IV. **Wirkungskriterium IV:** Personenbezogene Merkmale von SE, Einstellungen & Motive
- V. **Wirkungskriterium V:** Arbeits- & lernkulturelle Besonderheiten
- VI. **Wirkungskriterium VI:** Beanspruchung bzw. Beanspruchungsgefüge
- VII. **Wirkungskriterium VII:** Beanspruchungsfolgen

Das Wirkungskriterium VI „Beanspruchung bzw. Beanspruchungsgefüge“ bildet zugleich die **Kernkategorie** des Modells.

Die Wirkungskriterien I bis V verkörpern unterschiedliche Ist-Situationen für Belastungen, denen ein SE ausgesetzt sein kann. Jedes dieser Wirkungskriterien



**Abbildung 4.1** Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren. (eigene Darstellung)

spiegelt die gegebenen Infrastrukturen bzw. Merkmalsausprägungen wider. Ist-Situationen geben aber noch nicht zu erkennen, welches Belastungserleben und welche Beanspruchung aus den gegebenen Strukturen und Merkmalen hervorgehen. Demzufolge lässt sich die Reichweite der Bedeutung von Ist-Situationen nicht auf Basis der Wirkungskriterien erfassen, sondern nur prozessbasiert, also dynamisch.

Vergleichbar verhält es sich mit dem Wirkungskriterium VI: Denn aus dem gegebenen Beanspruchungsgefüge zeigen sich erst in der weiteren Entwicklung bestimmte Beanspruchungsfolgen.

Aus den Wirkungskriterien leiten sich insgesamt neun unterschiedliche Prozesse mit jeweils eigenen Wirkungsdynamiken ab. Sie lassen sich daher als Wirkungspfade charakterisieren.

Sechs der neun Wirkungspfade stehen im direkten Kontakt zur Kernkategorie:

1. **Wirkungspfad 1:** Aktivitäten von SEO-Unterstützungsorganisationen (SEO-U) wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von SE.
2. **Wirkungspfad 2:** Aktivitäten von Politikern und Behörden wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von SE.
3. **Wirkungspfad 3:** Aufgabenbezogene Anforderungen wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von SE.
4. **Wirkungspfad 4:** Personenbezogene Merkmale von SE, Einstellungen und Motive wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von SE.
5. **Wirkungspfad 5:** Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten wirken als Belastungen beanspruchend und somit auf das Beanspruchungsgefüge von SE.
6. **Wirkungspfad 6:** Aus dem Beanspruchungsgefüge resultieren Beanspruchungsfolgen.

Darüber hinaus zeigen sich folgende drei Neben-Wirkungspfade, die keine direkte Verbindung zur Kernkategorie aufweisen, aber dennoch in SE-spezifischer Weise von Bedeutung sind:

7. **Wirkungspfad a:** Aktivitäten von SEO-Unterstützungsorganisationen wirken auf politische Rahmenbedingungen/die Gesetzgebung und Regelwerke. Da politische Rahmenbedingungen, die Gesetzgebung und Reglementierungen zum einen als Wirkungskriterium I und zum anderen im Wirkungspfad 2 auf das Beanspruchungsgefüge von SE wirken, ergibt sich eine separat zu benennende Einflussnahme, die zwar indirekt, jedoch in spezifischer Weise Auswirkungen auf das Beanspruchungsgefüge von SE haben kann.
8. **Wirkungspfad b:** Personenbezogene Merkmale von SE, Einstellungen und Motive wirken auf arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten. Da arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten zum einen als Wirkungskriterium V und zum anderen im Wirkungspfad 5 auf das Beanspruchungsgefüge von SE wirken, ergibt sich eine separat zu benennende Dynamik, die zwar ebenfalls indirekt, jedoch in spezifischer Weise Auswirkungen auf das Beanspruchungsgefüge von SE haben kann.
9. **Wirkungspfad c:** Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten wirken auf personenbezogene Merkmale von SE, Einstellungen und Motive. Da personenbezogene Merkmale von SE, Einstellungen und Motive als Wirkungskriterium IV und im Wirkungspfad 4 auf das Beanspruchungsgefüge von SE wirken, ergibt sich abermals eine separat zu benennende Dynamik, die zwar ebenfalls indirekt,

jedoch in spezifischer Weise Auswirkungen auf das Beanspruchungsgefüge von SE haben kann.

Es ist darauf hinzuweisen, dass keine genaue Trennschärfe zwischen den einzelnen Kategorien bestehen kann. Beispielsweise lassen sich Codes zum Teil sowohl einem Wirkungskriterium als auch einem daraus hervorgehenden Wirkungspfad zuordnen. Hierbei wird eine Zuordnung der Zweckmäßigkeit halber und bei dem gegebenen Erkenntnisinteresse als kontingente Entscheidung getroffen; deren Darstellung lässt sich mit dem Bedeutungsgehalt der einzelnen Punkte nachvollziehen.

Die meisten Kategorien stehen untereinander in Verbindung und in Wechselwirkung zueinander. Dabei lassen sich allgemeingültige Merkmale der Arbeitsgestaltung wie z. B. der Arbeitsumgebung und der Arbeitsorganisation benennen (vgl. hierzu z. B. Schaper, 2019; Kaehler, 2020; Wieland, 2006). Über die beschriebenen neun Wirkungspfade hinaus lassen sich auf Basis des gewonnenen Datenmaterials keine Erkenntnisse ableiten, die im Besonderen auf SE zutreffen und die sich den benannten Wirkungspfaden nicht zuordnen lassen. Da sich die vorliegende Arbeit den Besonderheiten bei SE widmet, werden Verbindungen, denen das SE-Typische fehlt, nicht mit aufgenommen.

Trotz der damit gegebenen Einschränkungen wird die Zielsetzung, die Forschungsfrage unter Einbezug aller relevanten Kriterien im Gesamtverständnis zu beantworten, nicht beeinträchtigt.

Jedes Wirkungskriterium besteht wiederum aus mehreren Bestandteilen i. S. v. Teilkriterien. Jedes Teilkriterium setzt sich zusammen aus Codes, die mit der Datenauswertung herausgearbeitet werden konnten. Sämtliche herausgearbeiteten Codes lassen sich den Teilkriterien zuordnen.

Anhang N im elektronischen Zusatzmaterial zeigt als tabellarische Auflistung sämtliche Teilkriterien in Zuordnung zu ihren Wirkungskriterien.

In den folgenden Kapiteln 5 bis 10 werden der Reihe nach die sieben Wirkungskriterien mit ihren zugehörigen Wirkungspfaden dargestellt und diskutiert. Lediglich die Darstellung und Diskussion der Wirkungskriterien VI (Beanspruchung bzw. Beanspruchungsgefüge) und VII (Beanspruchungsfolgen) erfolgt gemeinsam in Kapitel 10. Dabei wird der Stellenwert von Belastungen, von Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen dargestellt und diskutiert.

## Literaturverzeichnis

- Kaehler, B. (2020). Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen (3., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & Springer Fachmedien.
- Schaper, N. (2019). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In: F. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (4., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer, S. 411–434.
- Wieland, R. (Hrsg.) (2006). Themenschwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Wuppertaler Beiträge zur Arbeits- und Organisationspsychologie (1), Bergische Universität Wuppertal.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Unterstützungsorganisationen für Social-Entrepreneurship-Organisationen (SEO)

# 5

Aus den Äußerungen der Befragten über SEO-Unterstützungsorganisationen (SEO-U) lassen sich folgende Unterkategorien herausarbeiten, die in diesem Kapitel in dieser Reihenfolge dargestellt und diskutiert werden:

- Wirkung von SEO-U auf die Politik,
- Restriktionen der Ressourcenverteilung durch Wohlfahrtsverbände,
- Beratungsbedarfe und Beratungsbereitschaft,
- Spektrum und Verfügbarkeit von Beratungsangeboten,
- Stellenwert von Auszeichnungen als Zugangsmöglichkeit zu Unterstützungsangeboten,
- Zugang zu Unterstützungsangeboten für Nicht-Studierende und Nicht-Akademiker,
- Zugang zu Unterstützungsangeboten für SE im Rentenalter,
- Zugang zu Unterstützungsangeboten für SE aus den neuen Bundesländern (NBL) und aus strukturschwachen Regionen,
- inhaltliche Zielsetzung der SEO als Zugangsbedingung zu Unterstützungsangeboten,
- Hochskalierbarkeit und Innovation als Zugangsbedingungen zu Unterstützungsangeboten,
- Beraterkompetenz in SEO-Unterstützungsorganisationen inkl. Beratungswirkung sowie
- Arbeitsbedingungen und Managementprozessmängel bei SEO-Unterstützungsorganisationen.

Bei der Darstellung der Unterkategorien werden Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Codes zur Illustration als Endnotenverweis eingearbeitet,

und die gewonnenen Erkenntnisse werden an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung der Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet.

Bei der Diskussion werden darüber hinaus an mehreren Stellen wissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. Modelle und Theorien herangezogen, die zur inhaltlichen Erläuterung der eigenen Studienergebnisse passen und die Bedeutung der Kodes insofern untermauern. Dies geschieht vor allem in Abschnitt 5.11 zur Beratungszugangsmöglichkeit, in Abschnitt 5.12 zur Beraterkompetenz und Beratungswirkung sowie in Abschnitt 5.15 zur Messbarkeit von Beratungserfolg.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

---

## 5.1 Wirkung von SEO-Unterstützungsorganisationen (SEO-U) auf die Politik

Mit den Ausführungen in Abschnitt 2.1 wurde die Notwendigkeit der Lobbyarbeit für Social Entrepreneurship aus Sicht von Verfassern mehrerer quantitativer Studien, vor allem der DSEM und der GSM, aufgezeigt. Die Notwendigkeit von Lobbyarbeit für SE(O) wird von Befragten geteilt (IP19<sup>19</sup>; IPE<sup>20</sup>; IP32<sup>21</sup>; FG5Z733–740<sup>22</sup>), wengleich aus unterschiedlichen Gründen und mit verschiedenen Zielsetzungen (IPb<sup>23</sup>; IPX<sup>24</sup>; IP21<sup>25</sup>; IPF<sup>26</sup>). Dass SEO-U dabei Erfolg haben und auf die Politik einwirken, belegt u. a. der vom Deutschen Bundestag im Mai 2020 angenommene Antrag und Beschluss zur Förderung von sozialen Innovationen (SEND, 2020, m. V. a. Deutscher Bundestag, 2020; 2020a).

Hervorgehoben wird, dass es der Politik im Gemeinwesen an einem systemischen Blick für die Ist-Situation von SE(O) fehlt, sie den Bedeutungsgehalt noch nicht verstanden hat (IPF<sup>27</sup>) und nahezu ausschließlich auf langjährige Vereinbarungen mit Wohlfahrtsverbänden setzt (FG5Z733–740<sup>28</sup>), durch die SE die nun diskutierten Restriktionen erfahren.

---

## 5.2 Restriktionen der Ressourcenverteilung durch Wohlfahrtsverbände

Vereinzelt werden Wohlfahrtsverbände von Befragten als Ratgeber und Unterstützer beschrieben (IP9<sup>29</sup>). Allerdings überwiegen kritische Ausführungen. Obwohl

ein Wohlfahrtsverband die Interessen seiner Mitglieder vertreten soll, kann das Gegenteil passieren (IP1<sup>30</sup>; IP1<sup>31</sup>; IP24<sup>32</sup>; IP15<sup>33</sup>; IPÄ<sup>34</sup>; IP32<sup>35</sup>).

IP15 kritisiert im Speziellen, dass das zentrale Handlungsmotiv von Trägern der Wohlfahrtsverbände in finanziellen Einnahmequellen für Leistungserbringungen liegt, nicht jedoch im Abbau sozialer Benachteiligung; dabei begeben sich Träger in einen Konkurrenzkampf (IP15<sup>36</sup>).

Zum einen sind Wohlfahrtsverbände groß genug, um Geschäftsführungsgehälter zu zahlen (IP26<sup>37</sup>), so dass gemutmaßt werden könnte, dass damit qualitativ hochwertige Managementstrukturen gesichert sind, die ein effektives wie effizientes Arbeiten begünstigen. Zum anderen wird die Wirkung der Wohlfahrt nicht als gesichert angesehen (IPY<sup>38</sup>; IPY<sup>39</sup>) bzw. angezweifelt (IP1<sup>40</sup>), zumal Skandale die Arbeitsstrukturen von Wohlfahrtsverbänden begründet infrage stellen (IPÄ<sup>41</sup>). Einer der befragten SE benennt in einem kommunikativen Validierungstelefonat mehrere millionenschwere Korruptionsskandale von Wohlfahrtsverbänden und verweist hierbei auf einen aktuellen Fall, konkret auf eine tagesaktuelle Auseinandersetzung in den Medien (m. V. a. Frankfurter Rundschau, 2020); der betreffende SE betont die Verantwortlichkeit des Wohlfahrtsverbands für den Verlust sozialer Wertschöpfung und stellt heraus, dass neben den materiellen Ressourcenverlusten, die zu finanziellen Einbußen in den Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten von SEO führen, ebenso das Ansehen sozialen Engagements Schaden nehmen kann. Weitere Äußerungen von IP thematisieren Reputationsverlust (IP15<sup>42</sup>). Zudem wird infolge der gegebenen Aufteilung psychosozialer Versorgungsressourcen unter Wohlfahrtsverbänden ein Druck ausgeübt sowohl auf SEO-Startups als auch auf SEO in der Betriebsphase, sich den Wohlfahrtsverbänden unterzuordnen (IPY<sup>43</sup>; IPIZ15<sup>44</sup>).

Zwar schildert IP27 ein von ihrer Landesregierung gefördertes Modellprojekt zur Evaluation der Arbeitsqualität des Wohlfahrtsverbandes, mit dem sie zusammenarbeitet. Allerdings reflektiert IP27 dies kritisch (IP27<sup>45</sup>): Demnach erhielt der Wohlfahrtsverband vom zuständigen Landesministerium eine Fördersumme, verbunden mit der Auflage, diese an SEO weiterzugeben und dabei zu erheben, ob diese weitgereichte finanzielle Förderung zur Verbreitung sozialer Innovation führt. Dabei wurde unter sozialer Innovation verstanden, dass eine bereits als erfolgreich bewertete sozialunternehmerische Umsetzung an einem neuen Ort unverändert abermals umgesetzt wird. Dass ein finanzverwaltender Wohlfahrtsverband und ein finanzierendes Landesministerium deren Modellprojekt selbst als Erfolg für das Verbreiten sozialer Innovation durch den Wohlfahrtsverband bewerten, erscheint fragwürdig, zumal wenn der Wohlfahrtsverband für diese Geldmittelverwaltungstätigkeit eine separate Verwaltungspauschale erhält und damit zusätzliche Mittel in eigene administrative Arbeitsplätze bindet. Obwohl

der Wohlfahrtsverband lediglich eine verwaltungsbezogene Aufgabe übernommen hat, wurde einzig ihm ein erfolgreiches Skalieren testiert.

Die Befragten beschreiben damit ein Spannungsfeld zwischen Kooperation (Cooperation) und Konkurrenz (Competition) im Marktgeschehen; diese Dualität beschreiben Nalebuff und Brandenburger (1997) mit dem Kofferwort „Co-opetition“ (auch: Coopetition). Die beiden Autoren diskutieren auf Basis spieltheoretischer Erkenntnisse, inwieweit sich Zusammenarbeit und Wettbewerb im Rahmen einer strategischen Entscheidungsfindung konstruktiv miteinander verbinden lassen; dabei lässt sich z. B. bei den „Mit-Spielern“ deren Ausgestaltung von „Spiel-Raum“ und „Spiel-Regeln“ analysieren. Verwiesen wird an dieser Stelle auf eine weiterführende Auseinandersetzung zum Phänomen der Coopetition in Abschnitt 9.2, wenn Aussagen der Befragten zur Gestaltung von Networking zwischen SE(O) reflektiert werden. Festhalten lässt sich an dieser Stelle: Befragte testieren der Wohlfahrtsverbandsarbeit ein Agieren zum Nachteil von SE(O).

---

### 5.3 Beratungsbedarfe und Beratungsbereitschaft

Sowohl SE-Startups als auch SE, die mit ihrer SEO bereits ihre Betriebsphase erreicht haben, weisen u. a. Fragestellungen mit Beratungsbedarf auf, die ebenso auf KE zutreffen (IPa<sup>46</sup>; IPG<sup>47</sup>; IP7<sup>48</sup>; IP5<sup>49</sup>).

Darüber hinaus bestehen ab der Gründungsphase SE-spezifische Beratungsbedarfe (IP6<sup>50</sup>), wobei SE, deren SEO in der Betriebsphase angekommen ist, qualifizierten Fachberatungsbedarf zu anderen Themen bekunden, als es bei SE-Startups der Fall ist (IP25<sup>51</sup>; IP26<sup>52</sup>). Dabei weisen SE, deren SEO sich in der Betriebsphase befindet, darauf hin, dass sie sich nicht von der SEO-Verbandsarbeit vertreten sehen, da sich Verbände ausschließlich Fragestellungen widmen, die in typischer Weise für SE-Startups relevant sind (IPE<sup>53</sup>; IPE<sup>54</sup>; IP25<sup>55</sup>). Dieser Ausgrenzungseffekt erscheint stimmig zu den in Abschnitt 2.1 dargestellten theoretischen Vorannahmen und der dabei diskutierten, absichtsvollen Lobbyarbeit zugunsten von Social Startups.

Nicht jeder erkannte Beratungsbedarf wird von SE entsprechend hoch priorisiert, so dass ggf. eine Beratung nicht in Anspruch genommen wird (IPτ<sup>56</sup>). Folglich bedarf es der Bereitschaft von SE bzw. deren Einsicht zur Notwendigkeit, sich beraten zu lassen. Beispielsweise hat sich ein Befragter finanzrechtlich nicht mit der Gemeinnützigkeit seiner SEO bewusst auseinandergesetzt. Gemeinnützigkeit hat für ihn etwas „gefühltes Vertrautes“ (IPC<sup>57</sup>). Dieser SE hatte Glück, dass beim Formulieren der Vereinssatzung von einer gemeinnützig anerkannten SEO

die für die Anerkennung entscheidenden Textstellen unverändert übernommen wurden. Hätte es eine Satzung gegeben mit Formulierungen, die den Vorgaben zur Anerkennung des Gemeinnützigkeitsstatus widersprechen, dann hätte die SEO keine Fördermittel erhalten können, so dass die SEO unter gleichbleibenden Bedingungen heute in der gegebenen Form nicht existieren könnte.

Bewerten SE den Nutzen einer Fachberatung höher als die damit entstehenden, zum Teil erheblichen Kosten und rufen sie daraufhin eine externe Beratungskompetenz ab, kann sich dies als bedeutsam für die betriebswirtschaftliche Stabilisierung der SEO erweisen (IP26<sup>58</sup>). IP26 hat seinen Beratungsbedarf erkannt, diesen aber nicht spezifisch benennen können. Managementrelevante Anregungen und Hilfestellungen der Berater erwiesen sich als wichtige fehlende Puzzleteile bei seinem Motiv: Eine soziale Idee reifte in der Gedankenwelt von IP26 bereits heran, das betriebswirtschaftliche Know-how kam infolge der Beratung hinzu, aber erst in dieser Kombination entfaltete sich eine neuartige, sozialunternehmerische und damit höherwertige Gesamtentwicklung (IP26<sup>59</sup>).

Beratungsbedarf wird ebenfalls benannt zur Selbstbild-Fremdbild-Reflexion des eigenen Anspruchsdenkens: beispielsweise, wenn ein SE die Welt verändern will und er dabei seine „Bodenhaftung“ verliert und z. B. vernachlässigt, welcher Produktbedarf auf dem Markt besteht (IPt<sup>60</sup>). Allerdings mangelt es an hinreichenden, passenden Beratungsangeboten oder geeignete Angebote sind nicht immer bekannt (IP18<sup>61</sup>). Ebenso muss neben der Beratungsbereitschaft die Bereitschaft bestehen, Kritik anzunehmen (IPK<sup>62</sup>).

Eine Ausgrenzungsgefahr bei SEO-U-Beratungsprogrammen kann zudem bestehen, wenn Gründer sich nicht als SE begreifen, wenn ihnen der Terminus schlichtweg nicht geläufig ist (IPQ<sup>63</sup>). Insofern erscheint im Hinblick auf die eigene Verortung in der Gesellschaft die eigene begriffliche Zuschreibung zum Sozialunternehmertum relevant, also nicht nur das im Rahmen der Untersuchung von Schwingenstein zu Rollen- und Funktionszuschreibungen hervorgehobene Vorhandensein von sozialunternehmerischen Einstellungen und Verhaltensweisen (vgl. Abschn. 2.2.5).

---

## 5.4 Beratungsangebote: Spektrum und Verfügbarkeit

Im Bundesgebiet existieren in unterschiedlicher Verteilung diverse Dienstleistungsangebote speziell für SE, wobei sie sich im Schwerpunkt exklusiv an Social Startups richten (IPK<sup>64</sup>; ausführliche Darstellung weiter unten in diesem

Kapitel). Beratungsangebote stammen von Beratungsorganisationen und freiberuflichen Beratern, ebenso von Verbänden und dort u. a. als organisierte Selbsthilfe bzw. in informellen Strukturen.

Das von Organisationen angebotene und auf SE zugeschnittene Leistungsspektrum beginnt bei Einzelberatungen und reicht über Förderstipendien bis hin zur Vernetzung mit unterschiedlichen Fachberatern und weiteren Akteuren aus dem SEO-Umfeld. Einige Organisationen bieten weitere Strukturhilfen an, vor allem als zeitlich begrenzten Zugang zu Büroräumlichkeiten für SE-Startups.

Gerade Stiftungen und Lotteriegesellschaften können für gemeinnützige SEO eine bedeutsame Beratungs- und Finanzierungsquelle darstellen (IPO<sup>65</sup>; IP25<sup>66</sup>; IPO<sup>67</sup>), wobei der Zugang lediglich unter diversen Auflagen ermöglicht wird (IPV<sup>68</sup>; IP35<sup>69</sup>; IP27<sup>70</sup>) und als zunehmend kompliziert geschildert wird (IP14<sup>71</sup>; IP $\gamma$ <sup>72</sup>).

Dauer und Volumen der Inanspruchnahme SE-spezifischer Unterstützungsangebote sind zumeist stark limitiert. Der vorhandene Beratungsbedarf wird im Verhältnis zum gegebenen Beratungsangebot als deutlich umfangreicher benannt (IP17<sup>73</sup>; IPW<sup>74</sup>; IP $\epsilon$ <sup>75</sup>). Beim Setting kann ein plötzlicher Abbruch erlebt werden (IP6<sup>76</sup>), so dass fortbestehender sowie neuer Beratungsbedarf nicht befriedigt werden kann (IPN<sup>77</sup>). Wünschenswert erscheint nicht nur ein im Quantum angemessenes Ausschleichen, sondern ebenso im Setting ein bedarfsorientierter Support (IP19<sup>78</sup>), der eventuell vor Ort im Face-to-face-Kontakt passieren sollte, damit ein Berater das SEO-Spezifische erleben, sozusagen den „Stallgeruch“ einer SEO in seiner Eigenart aufnehmen kann (IP25<sup>79</sup>).

Nicht bei allen SEO-U kann sich ein SE für ein Beratungsstipendium bewerben; in einigen Fällen muss er von der SEO-U rekrutiert werden (IP29<sup>80</sup>; IP $\gamma$ <sup>81</sup>; IPB<sup>82</sup>). Ebenso gibt es SEO-U, die einen ersten Umsetzungserfolg bereits bei der Bewerbung eines Stipendiums erwarten. Gerade für SEO mit komplexen, kostenintensiven Vorhaben kann ein Dilemma darin bestehen, wenn ein Umsetzungserfolg bereits bei der Bewerbung für ein Beratungsstipendium vorzuweisen ist (IP23<sup>83</sup>). Insofern stellt der Zugang zu Unterstützungsangeboten mehrere Hürden dar (vgl. auch Olenga Tete et al., 2018, S. 10), zumal SEO-U durchaus mit weiteren Auswahlkriterien arbeiten, wie z. B. Innovation (IP $\xi$ <sup>84</sup>) und prognostizierte Hochskalierbarkeit der SEO (IPS<sup>85</sup>; weiterführend betrachtet in Abschn. 5.10; 8.8 & 8.9).

## 5.5 Awards:Türöffner für Unterstützungsangebote

Im Hinblick auf Auszeichnungswettbewerbe, die im Falle des Gewinns oftmals Beratungsprogramme beinhalten, setzen sich Befragte vermarktungsstrategische Ziele und verzeichnen entsprechende Erfolge (ausführlich bei IPB<sup>86</sup>; IPQ<sup>87</sup>; IP25<sup>88</sup>). Profiteure sind vor allem SE-Startups (IP34<sup>89</sup>; IP23<sup>90</sup>). Allgemein betrachtet kann eine positive Wahrnehmung der SEO in der Öffentlichkeit ermöglicht werden, da Auszeichner ein Lob aussprechen und damit die SEO als erfolgreich wahrgenommen wird. So kann die Pressearbeit darauf ausgerichtet und auf diesem Wege der Bekanntheitsgrad der SEO erweitert werden (IPE<sup>91</sup>). Dabei kann eine öffentlichkeitswirksame Auszeichnung sogar einflussreicher bewertet werden als eine Zertifizierung (IP35<sup>92</sup>). Gleichwohl können Hinweise auf erhaltene Auszeichnungen bei Akteuren zu Irritationen führen und somit erklärungsbedürftig sein, wie IP29 am Beispiel kommunaler und politischer Ansprechpartner erläutert (IP29<sup>93</sup>).

Ebenso können Auszeichnungen ein Vertrautheitsgefühl erzeugen, was nicht als echtes, direktes Vertrauen benannt wird, sondern als indirektes, eher subtiles Vertrauen. Beispielsweise wird darauf vertraut, dass Auszeichner gut geprüft haben, so dass die Auszeichnung die Funktion eines Gütesiegels für Vertrauen bekommen kann. Auf diese Weise kann eine Auszeichnung den Zugang zu Kunden erleichtern (IP26<sup>94</sup>). Ebenso kann eine Auszeichnung potenzielle Investoren überzeugen und die Eintrittskarte für ein mehrjähriges finanzielles Förderprogramm sein, wenn der Förderer die Auszeichnung als Gütesiegel bewertet und Auszeichnungen ein wichtiges Kriterium zur Vergabe von Geldmitteln darstellen (IPo<sup>95</sup>; IPt<sup>96</sup>), was bei erfolgreicher Zusammenarbeit mit mehreren Förderern eine Risikoreduktion für die finanzielle Situation der SEO mit sich bringen kann (IPE<sup>97</sup>).

In der Gesamtbetrachtung kann die Auszeichnung der Vernetzungsqualität zugutekommen (IPo<sup>98</sup>), wobei Auszeichnungsträger dauerhaft von ihrer Ehrung profitieren können (IPS<sup>99</sup>; IPo<sup>100</sup>). Dabei garantieren einige wenige Auszeichner den Zugang zu professionellen Netzwerken, die zum Teil über erhebliches SE-spezifisches Management-Know-how verfügen (IPS<sup>101</sup>). Dies stellt eine geldwerte Leistung dar (IP26<sup>102</sup>), da effektive Lösungsansätze identifiziert (IPo<sup>103</sup>) und zudem effizient umgesetzt werden können (IP35<sup>104</sup>; IPU<sup>105</sup>). Dies kann für die Existenz einer SEO bedeutsam sein (IPo<sup>106</sup>). Das Networking zu potenziellen Geldgebern kann im Vergleich zu klassischen Förderanträgen eine leichter zugängliche, erfolversprechendere und sicherere finanzielle Ressource darstellen (IPk<sup>107</sup>; IPγ<sup>108</sup>).

Zudem können Auszeichnungen den Nutzeneffekt haben, dass der SE vom Auszeichner eine qualifizierte Rückmeldung zum Entwicklungsstand seiner SEO erhält, die er für die Weiterentwicklung seiner SEO verarbeiten kann. Ebenso kann eine renommierte Auszeichnung als Etappenziel angesehen werden, somit motivierend auf einen selbst und auf Mitarbeiter wirken und ebenso weitere Akteure zu Aktivitäten animieren. Dies kann gerade bei Vorhaben bedeutungsvoll sein, die von der Beteiligung relativ vieler Akteure abhängen (IPÜ<sup>109</sup>).

Allerdings können Negativerfahrungen mit Bewerbungsverfahren (IP23<sup>110</sup>, i.V. m. IP23<sup>111</sup>) ebenso abschrecken wie der Bewerbungsaufwand, zumal die Wahrscheinlichkeit des Auszeichnungserhalts bei steigender Bewerberzahl abnimmt (IP23<sup>112</sup>).

Wenngleich Auszeichnungen den entscheidenden Beitrag zur Wachstumsfinanzierung leisten können, betonen mehrere IP, dass die Fahnenstange der Auszeichnungen ein Ende hat, so dass eine neue Finanzierungsstrategie für die Folgeära rechtzeitig zu planen ist (IP21<sup>113</sup>; IPγ<sup>114</sup>), beispielsweise auf Basis einer Evaluation der Wirkung, die Nutzeneffekte der SEO-Arbeit herausarbeitet und im Falle positiver Aussagekraft vergleichbar einer Auszeichnung positioniert werden kann.

Darüber hinaus können Auszeichnungen die Auflage beinhalten, dass mit der SEO-Dienstleistung keine Einnahmen generiert werden dürfen (IP35<sup>115</sup>).

Gerade für SEO mit kostenintensiven Vorhaben kann bei Auszeichnungen das Dilemma bestehen, dass ein Umsetzungserfolg bereits bei der Bewerbung für die Auszeichnung vorzuweisen ist (IPV<sup>116</sup>). Dabei kommen SE, die mit ihrer SEO-Idee ihrer Zeit voraus sind, bei Nominierungen eventuell nicht in die Endauswahl. Generell ist der Bewerbungserfolg abhängig davon, inwieweit sich die inhaltlichen Interessen der Auszeichner mit denen der SEO decken, ob die SEO als Organisationsform passend erscheint und wie hoch auch hier die Quote der Bewerber ist (IP1<sup>117</sup>), wobei ein IP von einer „Auszeichnungsindustrie“ spricht (IPö<sup>118</sup>, indirekt umschrieben auch bei IPE<sup>119</sup>).

---

## 5.6 Zugang zu Unterstützungsangeboten für Nicht-Studierende und Nicht-Akademiker

Die Datenauswertung stützt die im Rahmen der Literaturrecherche in Kapitel 2 herausgearbeitete Vermutung, dass Auszubildende und weitere Nicht-Studierte keine nennenswerte Lobby in der verbandspolitischen Arbeit von SEO-U für SE-Startups besitzen. Akademiker werden mit Unterstützungsangeboten für SE-Startups gezielt angesprochen (IPO<sup>120</sup>). Nicht-Akademiker erlangen in der Folge

keinen Zugang zu diesen Unterstützungsangeboten (IP34<sup>121</sup>; IPO<sup>122</sup>, i.V. m. IPO<sup>123</sup>, IPO<sup>124</sup> & IPO<sup>125</sup>; IP34<sup>126</sup>; IP $\gamma$ <sup>127</sup>; IP19<sup>128</sup>; IP25<sup>129</sup>; IP $\alpha$ <sup>130</sup>; IPW<sup>131</sup>; IP12<sup>132</sup>; IPB<sup>133</sup>, kritisch zu sehen i.V. m. IPB<sup>134</sup>, vgl. ebenso für den internationalen Raum bei Miller, Wesley & Williams, 2012; Smith & Woodworth, 2012). Diese einseitige Betrachtung kann zu einer impliziten Normvorstellung führen (IP15<sup>135</sup>). Aufgrund des fehlenden akademischen Hintergrunds kann Nicht-Studierten der Zugang zu Unterstützungsangeboten verwehrt bleiben. Auf mehreren Homepages von SEO-U, zu deren Mitarbeitern und Absolventen mehrere Befragte gehören, finden sich bei Kooperationspartnern Hochschulen, jedoch keine Kooperationspartner aus dem schulischen Bildungswesen. Zudem setzen sich einige der SEO-U dafür ein, dass Social Entrepreneurship in der Hochschullehre verankert wird. Eine weiterführende Recherche bestätigt dies für einen Großteil im SEO-U-Feld (vgl. z. B. Enactus, o. D.; World Citizen School, o. D.). Zwar bestehen vereinzelt regional operierende Initiativen zur Sensibilisierung für Social Entrepreneurship im schulischen Bildungswesen (vgl. z. B. Joachim Herz Stiftung, o. D.; Körber-Stiftung, 2020), wobei sich einige Initiativen auf Gymnasien konzentrieren (vgl. auch IPO<sup>136</sup>, i.V. m. IPO<sup>137</sup>). Ein sozialer Auftrag an das schulische Bildungswesen kann demnach sein, bildungsferne Schüler per Praxisbezug an Sozialunternehmertum heranzuführen (IPO<sup>138</sup>). Diese Initiativen beinhalten jedoch keine umfassenden Förderprogramme für Schulabgänger bzw. Absolventen einer Ausbildung, die als SE-Startup durchstarten möchten. Zwar können SE, die mit ihrer SEO-Zielsetzung Berührungspunkte zum schulischen Umfeld haben, durchaus die Notwendigkeit erkennen, im schulischen Bildungswesen für Social Entrepreneurship zu sensibilisieren (IP $\mu$ <sup>139</sup>). Dies führt jedoch nicht zu umfassenden Unterstützungsprogrammen.

In diesem Verständnis öffnet sich ein IP mit seinem Beratungsangebot für SE-Startups nur marginal Nicht-Studierten, zumal seine Klienten zumeist die allgemeine Hochschulreife besitzen bzw. diese anstreben (IPY<sup>140</sup>, i.V. m. IPY<sup>141</sup> & IPY<sup>142</sup>) und die Rahmenbedingungen auf Akademiker abgestimmt sind (IPY<sup>143</sup>, i.V. m. IPY<sup>144</sup>). Nicht-Studierte werden eher geduldet, aber nicht gezielt angesprochen.

Folglich ist bei den DSEM-Erhebungen die Darstellung kritisch zu bewerten, „[v]ier von fünf (80,0 %) DSEM-Social-Entrepreneur-Gründer\*innen haben einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. 13,3 % gaben als höchsten Abschluss eine Fachhochschul- oder Hochschulreife an und 2,2 % einen Realschulabschluss. Weitere 1,7 % erreichten einen Hauptschulabschluss. Darüber hinaus gaben 2,2 % andere Auswahlmöglichkeiten an. Darunter fallen Promotionen, aber auch andere Abschlüsse. 0,6 % machten keine Angabe. Diese Verteilung entspricht im Wesentlichen den Ergebnissen aus dem DSEM 2018 und bestätigt einen hohen Anteil

studierter Social Entrepreneurs“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 54), zumal denkbar ist, dass viele der verbleibenden 20 % ohne Hochschulabschluss studieren. In jedem Fall werden kaum SE ohne (Fach-)Abitur erreicht.

Das Ausklammern von Nicht-Abiturienten stellt eine strukturelle Ausgrenzung dar und zeigt, dass u. a. im Feld von gemeinwohlorientierten Berufsfeldern, die den Abbau sozialer Benachteiligung verfolgen, Segregationseffekte bestehen. Zudem können sich SE ohne Hochschulreife, Auszubildende und Nicht-Akademiker durch das Erklären und Diskutieren von Social Entrepreneurship auf akademischer Basis (IP19<sup>145</sup>) ausgegrenzt fühlen und eine Beeinträchtigung der Beratungsqualität erleben (IP23<sup>146</sup>, siehe auch Abschn. 5.5). IP23 fordert als SE ohne akademischen Hintergrund, viel mehr auf Nicht-Abiturienten zu achten, die einen ungleich schwierigeren Zugang zum Mitgestalten haben, da ihnen deutlich weniger bis gar kein Support zur Gründung einer SEO zur Verfügung gestellt wird. Sie geht in Schulen und trägt nicht nur ihre SE-Idee dort hinein (IP23<sup>147</sup>; IP23<sup>148</sup>; IP23<sup>149</sup>), sondern transportiert den SEO-Gedanken in die schulische Bildung, zudem in strukturschwacher Region und gezielt nicht nur im Gymnasium, sondern gerade an Problemschulen. IPZ, der nach Abbruch der Oberstufe eine kaufmännische Ausbildung absolviert hat, teilt in einem E-Mail-Kontakt im Nachgang zum Interview mit, dass er im Anschluss an eine Weiterbildung ein Bachelor-Studium hätte beginnen können. Allerdings war ihm dies „wieder zu theoretisch“ und IPZ hebt hervor: „Das Thema nervt total, aber so tickt unsere Gesellschaft. Man denkt nur noch in Abschlüssen, und so sind ja auch die Programme. Kein Sozialunternehmerprogramm an der IHK/Berufsschule... aber Vieles an Unis“.

---

## 5.7 Zugang zu Unterstützungsangeboten für Social Entrepreneure im Rentenalter

Die Datenauswertung stützt ebenso die im Rahmen der Literaturrecherche in Kapitel 2 präkonzeptionell herausgearbeitete Annahme, dass ältere SE-Startups Ausgrenzungseffekten unterliegen. Denn Beratungsstipendien der SEO-U richten sich zumeist an jüngere Personen mit sozialunternehmerischen Gründungsvorhaben (vgl. Abschn. 5.6, ergänzend IPO<sup>150</sup>; ebenso bei Scheuerle, Glänzel, Knust & Then, 2013, S. 32 ff.), was für junge SE-Startups eine Anziehungskraft mit sich bringt (vgl. Priddat, 2011) und ältere Bewerber ausgrenzen kann (IP<sub>E</sub><sup>151</sup>; IP<sub>E</sub><sup>152</sup>). Dabei können z. B. digitale Bewerbungsvorgaben ebenso eine Hürde darstellen (IPN<sup>153</sup>; IP4<sup>154</sup>) wie ein notwendiger Zugang zu virtuellen Netzwerken. Bedeutungsrelevant kann sein, dass sich Handlungs-, Sprach- und Wertekodes zwischen

älteren und jüngeren SE-Gründern unterscheiden können (IP4<sup>155</sup>). Hierbei bemängelt ein Betroffener eine negative gesellschaftliche Sicht auf alte Menschen (IPf<sup>156</sup>; IPN<sup>157</sup>; IP4<sup>158</sup>). Zudem wird bemängelt, dass ältere SE im Rentenalter in politisch arbeitenden SEO-Verbandsstrukturen kaum eine Lobby haben (IPN<sup>159</sup>).

Wenngleich die Körber-Stiftung ein erstes Förderprogramm speziell für SE im Rentenalter aufgelegt hat, profitieren im Übrigen ebenfalls hauptsächlich Akademiker vom Unterstützungsangebot (FG3Z738–744<sup>160</sup>).

---

## **5.8 Zugang zu Unterstützungsangeboten für Social Entrepreneure aus den neuen Bundesländern und in strukturschwachen Regionen**

Die Datenauswertung stützt ebenfalls die im Rahmen der Literaturrecherche in Kapitel 2 präkonzeptionell herausgearbeitete Annahme, dass SE aus neuen Bundesländern (NBL) mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen haben:

IP30 kommt aus den NBL und schildert ihre langwierigen und nervenaufreibenden Anstrengungen, eine SEO-U aus den alten Bundesländern (ABL) zur Unterstützung ihres Unternehmens zu überzeugen, da die Einsicht der SEO-U fehlte, NBL mit spezifischen Bedarfen zu unterstützen (IP30<sup>161</sup>). Vergleichbar berichtet ein IP, nicht auf ein eigenes SEO-Unterstützungsnetzwerk zurückgreifen zu können: Seine SEO konnte er nicht aus seiner Kultur heraus entwickeln, da durch die Vorgaben einer SEO-U aus den ABL ein fremdes, oktroyiertes, mit Vorurteilen behaftetes Kulturverständnis zugrunde gelegt wurde, dem er sich bis heute zu fügen hat (IP $\sigma$ <sup>162</sup>). Mit diesem Kulturverständnis wird sich jedoch weder für seine Geschichte und für seine Bedürfnisse interessiert (vgl. auch IPk<sup>163</sup>; IP27<sup>164</sup>), noch werden sie berücksichtigt (IP $\sigma$ <sup>165</sup>). Dabei befindet sich der SE in einem Abhängigkeitsverhältnis zur SEO-U, da ihm erst durch das Unterstützungsprogramm eine für seine SEO existenziell bedeutsame Entwicklungsmöglichkeit geschaffen wird. Gemäß dem Gestalt-Ansatz nach Perls, Hefferline und Goodman (1951) haben die zuständige SEO-U aus den ABL und der SE aus den NBL demnach eine bedeutsame Beziehung zueinander, stehen aber nicht im Kontakt miteinander (vgl. Gremmler-Fuhr, 1999 sowie Abschn. 2.2.6 zu Identitätskonstruktionen von SE). Defizite in der Kontaktgestaltung können zu Missverständnissen und letztendlich zu einer Unter- oder Fehlversorgung im Unterstützungssystem führen (ebd.).

Hiermit vergleichbar schildert IP29, dass eine in den ABL ansässige SEO-U eine Förderung unter der Voraussetzung der Mitarbeit eines „Wessis“ zusicherte,

um die SEO in der Hochskalierung voranzutreiben. Ratschläge des abgesandten „Wessis“ führten den Schilderungen nach zur Beeinträchtigung sowohl des Arbeitsklimas im gesamten Team als auch der Arbeitsleistung (IP29<sup>166</sup>). Wenn der „Wessi“ in seine SEO-strukturstabile Region zurückgekehrt sein wird, so wird er in der Welt von IP29 einen motivationalen Scherbenhaufen hinterlassen und eventuell ein verzerrtes Bild von der strukturschwachen Region und der SEO mitnehmen, was IP29 auf das nicht vorhandene Kulturverständnis des „Wessis“ sowohl gegenüber seiner Region als auch gegenüber seiner SEO zurückführt (IP29<sup>167</sup>). IP29 sieht sich nicht in einer aufrichtigen Gesellschaft verankert, sondern in einer aufgesetzten Kultur als Fremdkörper. Er passt bereits sprachlich abermals nicht ins System. „Nach der Wende“ ist diesbezüglich eine widersprüchliche Redewendung, da Exklusion im sozialunternehmerischen Vernetzungsalldag erlebt wird, wobei ein Widerstand sich ebenso in der sprachlichen Verständigung zeigt, da Fachbegriffe sich fremd anfühlen können und nicht authentisch erscheinen (IP29<sup>168</sup>; IP29<sup>169</sup>; IP29<sup>170</sup>; IP29<sup>171</sup>; IP29<sup>172</sup>). Dabei kann beispielsweise die englische Sprache, die zum Teil Bestandteil der Kommunikation in SEO-U ist, gerade bei älteren SE aus den NBL und auch bei potenziellen SE-Startups ohne akademischen Hintergrund eine Hürde im Bewerbungsprozess darstellen (IP29<sup>173</sup>).

Sozialkontakte bei der SEO-U gestalten sich für IP29 unwirklich und nicht authentisch. IP29 degradiert dabei seine eigene Person mit ironischem Unterton (IP29<sup>174</sup>). Die in der Kontaktgestaltung fehlende Bodenhaftung und innere Stabilität zeigt sich metaphernanalytisch ebenfalls bei dem weiter oben skizzierten SE aus den NBL (IP $\sigma$ <sup>175</sup>; IP $\sigma$ <sup>176</sup>; IP $\sigma$ <sup>177</sup>; IP $\sigma$ <sup>178</sup>; IP $\sigma$ <sup>179</sup>; IP $\sigma$ <sup>180</sup>; IP $\sigma$ <sup>181</sup>).

Infrastrukturen zur Unterstützung von SEO sind demnach nicht flächendeckend vorhanden, was von IP29 ebenfalls für ein Stadt-Land-Gefälle beschrieben wird (IP29<sup>182</sup>). Deutlich wird eine besondere Benachteiligung für SE, die – unabhängig vom Bundesland – ihre SEO-Aktivitäten in strukturschwachen Regionen ansiedeln, wo seitens der SEO-U keine gleichbleibende Versorgungsstruktur gegeben ist (IP23<sup>183</sup>), obwohl der Bedarf an Versorgung sogar vergleichsweise hoch sein kann (IP32<sup>184</sup>).

---

## 5.9 Inhaltliche Zielsetzung der Sozialunternehmen (SEO) als Zugangsbedingung zu Unterstützungsangeboten

Bei der Antragstellung von Förderungen kann im Auswahlprozess relevant sein, ob das Thema der zu fördernden SE gerade im Trend liegt (IP $\gamma$ <sup>185</sup>, i. V. m. IP $\gamma$ <sup>186</sup>; IP21<sup>187</sup>; IPQ<sup>188</sup>; IPM<sup>189</sup>), auch unter politischem Gesichtspunkt. IPM erwähnt im Anschluss an das Interview einen Kooperationspartner, der eine Absage zu

einem Unterstützungsantrag für seine SEO-Idee zur Unterstützung von Kleinbauern in einem Krisengebiet erhielt. Unmittelbar nach der Absage setzte die erste große Flüchtlingswelle ein. Daraufhin wurde der entsprechende SE von der SEO-U gebeten, sich erneut zu bewerben, mit der Begründung, dass seine Zielsetzung politisch hochaktuell geworden ist. Dieses Vorgehen erscheint aus zweierlei Gründen für die Zielsetzung des Abbaus gesellschaftlicher Probleme als ein falscher Ansatz: Zum einen erhalten Zielsetzungen, die nicht im Fokus von SEO-U sind, weniger Unterstützung, was für entsprechende SE eine Mehrbelastung darstellt. Zum anderen wird gewartet, bis die Spitze eines Problems erreicht wurde, so dass proaktiv-vorsorgende Interventionen weniger oder nicht mehr greifen können.

---

## 5.10 Hochskalierbarkeit und Innovation als Zugangsbedingungen zu Unterstützungsangeboten

Aufgezeigt wurde bereits, dass Innovation und Skalierung zu den Auswahlkriterien bei SEO-U zählen. Dabei werden sowohl der Skalierungsbegriff als auch der Innovationsbegriff uneinheitlich verwendet (vertiefend reflektiert in Abschn. 8.8 & 8.9; siehe auch bei IP27<sup>190</sup>). SEO-U stellen beispielsweise die Bedingung, dass jede SEO eine Innovation hervorbringen hat und Wachstum der SEO sowohl möglich als auch anzustreben ist, und dies ab Gründungsbeginn: Zum Teil werden spezielle Skalierungsprogramme angeboten, die explizit „sozial-innovative Social Startups mit nachweislichem Impact, die bereit sind zu wachsen“ (The Changer, 2020), ansprechen. Die eigene Recherche zeigt, dass SEO-U den Skalierungsbegriff i. d. R. verwenden, wenn sie sich mit unterschiedlichen Formen von Wachstum auseinandersetzen, was eine einseitige Betrachtung darstellt. Denn etwas zu skalieren, also auf einer Skala auszurichten, beinhaltet prinzipiell zwei Möglichkeiten: Zunahme in die eine und Abnahme in die andere Richtung. Dass nicht nur Wachstumsprozesse i. S. v. Hochskalierung von (sozial-) unternehmerischer Relevanz sind, sondern ebenso Verkleinerungsprozesse i. S. v. Runterskalierung, wird weiter unten näher betrachtet.

Zuweilen besteht in Verbindung mit Innovation ein Problemlösungsanspruch (vgl. Gillwald, 2000, S. 14). Unklar bleiben hierbei Ausführungen von SEO-U zu Klassifizierungen wie z. B., dass SE beim Lösen gesellschaftlicher Probleme „höchst innovativ“ sind (Olenga Tete et al., 2018, S. 9). Herauszustellen ist, dass Innovation nicht von allen SE mit Sozialunternehmertum zwangsläufig in Verbindung gebracht wird, sondern hiervon sogar abgegrenzt werden kann (IPb<sup>191</sup>; IP27<sup>192</sup>; IP21<sup>193</sup>). Somit wird der unabdingliche Bedeutungsgehalt von Innovation irrtümlicherweise vermittelt: „Similar to general entrepreneurs, social

entrepreneurs are considered innovative, high risk-takers, extraordinary in spotting opportunities and obtaining resources“ (Kruse, Wach & Wegge, 2018, S. 5; siehe ebenso z. B. Fisk, Fuessel, Laszlo, Struebi, Valera & Weiss, 2019); ebenso im DSEM 2019: „Kennzeichnend für die unternehmerische Aktivität der Organisation ist die Schaffung neuer und innovativer Lösungen durch Produkte oder Dienstleistungen“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 12; vergleichbar bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 13). Wie in Kapitel 2 beschrieben, werden durch wissenschaftliche Publikationen, auf die sich SEO-U beziehen und die teilweise in Kooperation mit SEO-U entstehen, Rahmenbedingungen für das Verständnis von Social Entrepreneurship gesetzt.

Wenn normativ gesetzte Rahmenbedingungen wie die unbedingte Voraussetzung, eine Innovation hervorzubringen (IP $\xi$ <sup>194</sup>; IP20<sup>195</sup>), Segregationseffekte provozieren, dann kann dies SE daran hindern, ein sozialunternehmerisches Selbstverständnis und Selbstbild zu entwickeln. Somit sollten entsprechende Aussagen noch einmal auf den wissenschaftlichen Prüfstand gestellt werden, wie z. B.: „When comparing the academic and policy conceptions currently under discussion in Germany with the EU definition, (...) the topic of innovation finds great emphasis in German conceptions though not in the EU concept“ (Göler von Ravensburg, Krlev & Mildenerger, 2018, S. 33). Hierzu passend wird z. B. beim DSEM 2019 das Begriffsverständnis von Social Entrepreneurship aus dem EU-Konzept herangezogen, jedoch willkürlich um Innovation und Lösungsorientierung angereichert (siehe Osbelt, 2019, S. 2).

Geschildert wird, dass Skalierung als Buzzword im Sozialunternehmertum erlebt wird (IP19<sup>196</sup>; IP29<sup>197</sup>) und dass Hochskalierung die Effektivität und die Effizienz der sozialen Wirksamkeit steigern kann (IP $x$ <sup>198</sup>). Die Bertelsmann Stiftung differenziert hierbei, dass „die Steigerung der sozialen Wirkung im Mittelpunkt der Betrachtung steht, nicht notwendigerweise das proportionale Wachstum des Sozialunternehmens selbst. Mit anderen Worten: Es ist durchaus denkbar und möglich, die neuartige Idee eines Sozialunternehmens durch Mechanismen zu skalieren, die anderen Gesetzmäßigkeiten folgen, als dies bei kommerziell ausgerichteten Unternehmen der Fall ist“ (Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 11; siehe auch IP $\tau$ <sup>199</sup>, i.V. m. IP $\tau$ <sup>200</sup>). IP27 bezeichnet dies als qualitative Skalierung (IP27<sup>201</sup>). IP26 weist ein anderes Verständnis von Skalierung auf, bei dem die Steigerung der sozialen Wirkung nicht im Mittelpunkt von (Hoch-)Skalierung steht (vgl. z. B. IP26<sup>202</sup>, i.V. m. IP26<sup>203</sup>). IP26 betont, nahezu sein gesamtes unternehmerisches Wissen und ebenso sein Skalierungsverständnis von einer SEO-U vermittelt bekommen zu haben, deren Berater klassisch betriebswirtschaftlich arbeiten; die entsprechende SEO-U wird von Investoren aus der Industrie finanziert. Daher wird an dieser Stelle infrage gestellt, inwieweit IP26 von seinen Beratern in

kritisch zu bewertender Weise geprint wurde, zumal den Schilderungen nach davon ausgegangen werden muss, dass Runterskalieren – also Verkleinerung – im Beratungskontext der SEO-U bereits sprachlich keine Option für sozialunternehmerisches Denken und Handeln darstellt. Stattdessen wird gezielt von Restrukturierung gesprochen, also durch die Begriffsverwendung eine euphemistische Wirkung erzielt und eventuell auch beabsichtigt (IP26<sup>204</sup>). Wenngleich sich in der beruflichen Praxis ein einseitiger Skalierungsbegriff einbürgert, erfolgt durch Befragte der Hinweis, dass diese unsaubere Begriffsverwendung eine unangemessene Prägung mit sich bringt, die das Steigern der sozialen Wirkung aus dem Blickwinkel verlieren kann (IP21<sup>205</sup>).

Die absolute Bedingung des Hochskalierens ist bereits aus Nachhaltigkeitsgründen nicht nachvollziehbar, da die Kunst eines jeden Unternehmens – ob konventionell oder sozialunternehmerisch – im Anpassen an die Umwelt besteht, also im bedarfsorientierten Hoch- und Runterskalieren, was mehrere IP als Königsdisziplin des unternehmerischen Agierens zu verstehen geben (IP14<sup>206</sup>; IP $\mu$ <sup>207</sup>; IP13<sup>208</sup>; IPH<sup>209</sup>; IP $\psi$ <sup>210</sup>); dies fordert zum Beispiel die proaktiv-vorbeugende Auseinandersetzung mit Sättigungsgraden ein (IP26<sup>211</sup>). Zudem treten strukturell bedingte Herausforderungen mit eigenen Abhängigkeitsdynamiken nicht nur während des Wachstumsprozesses auf (IP15<sup>212</sup>; IP $\psi$ <sup>213</sup>).

In der Gesamtbetrachtung ist zum einen zu beachten, dass sich nicht jede SEO von vornherein als hochskalierbar ansehen lässt (IP20<sup>214</sup>). Zum anderen kann Downsizing eine eigene Herausforderung mit sich bringen (IP15<sup>215</sup>). IP16 erlebte eine finanzielle Beeinträchtigung infolge standortbedingter Veränderungen und ausbleibender Unterstützung durch die Politik, die darin gipfelte, dass er sämtlichen festangestellten Mitarbeitern kündigen musste (IP16<sup>216</sup>, i.V. m. IP16<sup>217</sup>).

Darüber hinaus bestehen argumentative Brüche und logische Fehler in den Vorgaben zur Hochskalierung von SEO-U. Beispielsweise entwickelte ein Befragter, IPJ, ein neuartiges Wohn- und Betreuungskonzept für eine Kleingruppe sozial benachteiligter Menschen im jungen Erwachsenenalter, das in seiner Form einmalig und aufwendig maßangefertigt ist (IPJ<sup>218</sup>). Den sozial Benachteiligten soll auf Basis dieser Konzeptumsetzung erstmals und bis zum Renteneintrittsalter ermöglicht werden (IPJ<sup>219</sup>), am ersten Arbeitsmarkt aktiv teilzunehmen. Damit soll die bisher gängige Praxis – eine Heimunterbringung bis zum Lebensende – vermieden werden. Fortan benötigen die sozial Benachteiligten für ihre eigene Betreuung deutlich weniger Personalressourcen als bei der bisherigen Heimunterbringung; sie können selbst Sozialversicherungsbeiträge abführen und Rentenansprüche erwerben. Hochgerechnet bis zum Renteneintrittsalter und unter Berücksichtigung der Betreuungskosten im neuen Wohnkonzept spart der

Staat für diese Kleingruppenmitglieder einen Millionenbetrag an Steuerausgaben ein. Hierbei ist der soziale Wert, den die sozial benachteiligten Menschen fortan als Würde ihrer Person erleben (was wiederum zur Reduktion von Folgekosten wie therapeutische Versorgungen führen kann), noch nicht bedacht. In dieser SEO wird kein organisationales Wachstum angestrebt, sondern der Systemerhalt: Wird ein Wohngruppenplatz frei, wird dieser nachbesetzt. Das Konzept beruht auf dem Sicherstellen von Lebensqualität für diese begrenzt bleibende Anzahl Betroffener. Zumal dieses sozialunternehmerische Konzept in der Form zuvor nicht existent war, lässt sich die skizzierte Neuentwicklung des Wohn- und Betreuungskonzepts und die bislang nicht dagewesene Lebensqualität der Betroffenen als Innovation bezeichnen. Allerdings wird von SEO-U, die organisationales Größenwachstumspotenzial einer SEO als Voraussetzung für Unterstützungswürdigkeit zur Bedingung machen, der SEO von IPJ keine angemessene Wirksamkeit attribuiert. Dabei wird ebenso dem gesamtgesellschaftlichen Nutzen, der durch personenbezogen monetäres Einsparpotenzial zustande kommt, keine hinreichende Beachtung geschenkt – selbst dann nicht, wenn bei einer maßgeschneiderten Lösung das absolute Einsparpotenzial langfristig im Millionenbereich liegt. Bei IPJ stehen das Steigern generationsübergreifender sozialer Wirkung und ein sozialer Mehrwert gegenüber allen Stakeholdern mit tiefgründiger und weitreichender Wirkung im Mittelpunkt, aber eben konzentriert auf eine begrenzte Anzahl an Wirkungsempfängern, was bereits die arbeitsintensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Personen und hierbei das auf sie maßgeschneidert bezogene Vorgehen erforderlich macht. In ähnlicher Form wirken weitere SEO (siehe z. B. IP2, genauer ausgeführt in Abschnitt 8.8 im Rahmen der Diskussion zum Anspruchsniveau zur Skalierung).

Dementsprechend kann sich Bestrebungen nach Hochskalierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit jeweils eigenen Schwerpunkten angenähert werden, wie beispielsweise soziale Tiefenwirkung (Scaling deep, vgl. z. B. Moore, Riddell & Vocisano, 2015) oder Größen- und Breitenwachstum zur Erreichbarkeit vieler Wirkungsempfänger (Scaling up/wide, ebd.). Deren Möglichkeiten und Grenzen sollten jedoch mit Bedacht SEO-spezifisch eruiert werden.

Bezug genommen wird noch einmal auf die Ausführung weiter oben zu IP26, dessen Arbeitsverständnis durch klassisch betriebswirtschaftlich arbeitende Unternehmensberater geprägt ist. IP26 führt aus, dass seine Unternehmensberater sich nicht mit der Situation einer gemeinnützigen SEO auskannten, so dass sie mit der Beratung der SEO überfordert waren (IP26<sup>220</sup>). Eventuell widerspricht die Ist-Situation gemeinnütziger SEO den Denkmustern der Investoren von SEO-U aus der Industrie, klassisch betriebswirtschaftliche Wachstumsziele pauschal zu verfolgen, so dass konventionelle Unternehmensberater für SE fehlqualifiziert

sein können. Zumindest können bei SE, die durch klassisch betriebswirtschaftliche Unternehmensberater im Hinblick auf Wachstumsziele geprägt sind, die geschilderten Denkfehler auftreten (IP13<sup>221</sup>): Wachstum muss für IP13 sogar „wahnsinnig schnell“ passieren (IP13<sup>222</sup>). Diese Zielsetzung führte die SEO von IP13 zum Rand des Scheiterns. Denn die finanziell unterstützende SEO-U hat sich nicht an eine mündliche Vereinbarung gehalten (IP13<sup>223</sup>), was massive Mittelkürzungen nach sich zog, die unternehmensintern zu deutlichen Veränderungen in Arbeitsplatzbeschreibungen führten (ebenfalls weiter ausgeführt in Abschn. 8.8 zum Anspruchsniveau von Skalierung).

---

## 5.11 Beratungszugangsmöglichkeit: zusammenfassende Einschätzung

Die Zugangsmöglichkeit zu Beratungsdienstleistungen kann die Realisierbarkeit einer Zielsetzung beeinflussen und zeigt sich in Abhängigkeit von drei Parametern: (1) dem Wissen des SE, dass und wo Beratungsangebote bestehen, (2) der Anzahl an Beratungsangeboten und (3) der Zusage zur Inanspruchnahme der Beratungsdienstleistung.

Dabei steht die Anzahl der Beratungsangebote im Verhältnis zur Bewerberanzahl. In Anlehnung an die auf Taylor und Russell (1939) zurückgehenden, bis heute angewandten und bestätigten eignungsdiagnostischen Ausführungen (z. B. Mumpower, Nath & Stewart, 2002; vgl. Blickle, 2019, S. 254 ff.), dass die Treffergenauigkeit eines Testverfahrens neben der Vorhersagegenauigkeit für ein bestimmtes Kriterium (Testvalidität) ebenfalls abhängig ist vom Anteil geeigneter Bewerber bezogen auf alle Bewerber (Basisrate) und vom Anteil der zu selektierenden Bewerber (Selektionsrate), lässt sich für die Beratungszugangsmöglichkeit für SE ableiten: Je mehr Bewerber es auf eine limitierte Anzahl an Bewerbungsstipendien bzw. an Beratungsangeboten gibt, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass diese nach geeigneten Kriterien der Berater zur Passgenauigkeit ausgewählt werden können, was bei hinreichender Anamnese zum Beratungsbedarf der Beratungsgüte zugutekommen kann. So lässt sich der Anteil an geeigneten Bewerbern, die aus der Gesamtgruppe aller ausgewählten Bewerber stammen und als passend zum Beratungsangebot gelten, erhöhen. Die damit ermittelte Trefferquote ist demnach umso höher, je höher die Basisrate und die Validität sind, aber je niedriger die Selektionsrate ist.

Sind Beratungsangebote jedoch nur eingeschränkt bekannt, erscheint eine Öffnung der Angebote für alle SE(-Startups) sinnvoll. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass bei dadurch bedingt steigender Bewerberzahl entsprechend mehr

Absagen erfolgen, einem SE bei der ohnehin bereits stark ausgeprägten Unterversorgung an Beratungsangeboten die Zugangsmöglichkeit zunehmend erschwert wird und mit höher werdender Wahrscheinlichkeit sogar verwehrt bleibt. Folglich bedarf es einer sowohl qualitativ als auch quantitativ breiter aufgestellten, passgenauen Angebotspalette an Beratungen für alle SE: ob in der Startup- oder in der Betriebsphase, mit oder ohne akademischen Bezug, jung oder alt, in den neuen oder alten Bundesländern, in strukturstarker oder strukturschwacher Region. Die prekären Arbeitsbedingungen in SEO-U zeigen deutliche Überlastungen auf (siehe Abschn. 5.13), so dass die Umsetzbarkeit unter den gegebenen Finanzierungsbedingungen nicht gegeben erscheint. Hieraus resultiert ein entsprechender Handlungsbedarf bei den Entscheidungsträgern der Verteilung öffentlicher Gelder – auf Bundesebene wie in regionalen sowie kommunalen Strukturen.

---

## 5.12 Beraterkompetenz und Beratungswirkung

Wie bereits betont, können SE aufgrund eigener, von KE abzugrenzender Herausforderungen einen spezifischen Unterstützungsbedarf in Form von Fachberatung aufweisen. Allerdings wird bei weitem nicht jeder erkannte Beratungsbedarf von Beratern qualitativ angemessen befriedigt. Befragte bemängeln, dass konventionelle Beratungsorganisationen die spezifischen Fragestellungen von SE nicht oder nicht hinreichend verstehen (IP17<sup>224</sup>; IP23<sup>225</sup>; IP1<sup>226</sup>; FG5Z566–571<sup>227</sup>; IPF<sup>228</sup>; IP23<sup>229</sup>; IPö<sup>230</sup>), so dass deren Beratung keine angemessene Wirkung erzielen kann (IP12<sup>231</sup>; IP31<sup>232</sup>; IP19<sup>233</sup>), schlimmstenfalls sogar existenzbedrohende Schädigung produzieren kann: Beispielsweise führte bei einem Befragten eine Fehlberatung der IHK fast in die Insolvenz (IPp<sup>234</sup>).

Weitere IP schildern, dass ein Ratschlag sich mehr als schmerzhafter Schlag denn als guter Rat entpuppt hat. In diesem Sinn wertschätzt IP6 zwar die Chancen grundsätzlicher Reflexionen mit SEO-Beratern zur Rechtsform des Unternehmens (IP6<sup>235</sup>), ergänzt nach dem Interview jedoch zu seinen Ausführungen (IP6<sup>236</sup>), im Nachhinein mit der inhaltlichen Beratung sehr unzufrieden zu sein. Zur angeratenen gGmbH-Rechtsform haben Berater bedeutsame Hürden nicht erwähnt. So stehen IP6 durch den GmbH-Status weniger Möglichkeiten zur Beantragung von Fördergeldern zu und er darf sich mit seiner gGmbH auf viele Projektausschreibungen nicht bewerben, so dass er Projektpartner akquirieren muss, die offiziell seine SEO anheuern müssen, damit er seine Vorhaben umsetzen kann (vgl. hierzu passend Martins, Braga, Braga & Ferreira, 2020). IP6 leitet seine Projektpartner dann zur Projektumsetzung an. SE-Berater sollten daher sowohl zur Qualitätssicherung ihrer Dienstleistung als auch mit Blick auf die Auswirkungen ihrer

Tätigkeit sicherstellen, dass sie die positive und negative Wirksamkeit ihrer Beratungstätigkeit einschätzen können. Ein qualifizierter SE-Berater sollte demnach zu seinen fachlichen Kompetenzen stehen (IPYZ<sup>237</sup>; IP17<sup>238</sup>), aber auch zu seinen Kompetenzgrenzen, einhergehend mit einem professionellen Rollenverständnis als Berater (IPL<sup>239</sup>; IPO<sup>240</sup>, i.V. m. IPO<sup>241</sup>).

Allerdings geben Befragte zu verstehen, dass selbst Berater, die ihre Kompetenzgrenzen respektieren wollen, nicht frei von blinden Flecken sind (IPL<sup>242</sup>). In diesem Sinn geht IP17 als SE-Berater für Crowdfunding davon aus, dass jede SEO-Initiative für eine Crowdfunding-Aktion geeignet ist. Seine Schlussfolgerung, dass es für eine SEO prinzipiell dann keinen Markt gibt, wenn die Crowdfunding-Kampagne nicht auf eine 30 %-Finanzierung gekommen ist, erscheint nicht schlüssig (IP17<sup>243</sup>). Denn gerade für SEO mit hohem Kapitalbedarf, mit langwieriger Forschungs- und Entwicklungszeit oder auch mit sehr speziellem Kundenkreis bzw. mit einem sehr speziellen Produkt, das nicht massenmarktauglich ist und für das eine Begeisterungsfähigkeit ausbleibt, kann sich Crowdfunding, bei dem die Geldgeber vor allem in eine Idee investieren und dafür z. B. ein Produkt der betreffenden SEO als Dankeschön erhalten, als ungeeignet erweisen, zumal entsprechende Crowdfunding-Plattformen eine Auswahlvielfalt mit entsprechend attraktiveren Angeboten bieten.

Ebenso teilte der Betriebswirt eines Wohlfahrtsverbands einem SE mit, dass seine SEO auf den Gemeinnützigkeitsstatus verzichten könne (IPC<sup>244</sup>). Allerdings würde das Finanzierungsstandbein dieser SEO bei Verlust der Gemeinnützigkeit verloren gehen, da sie auf kommunale Gelder im sechsstelligen Bereich pro Jahr angewiesen ist, die an den Gemeinnützigkeitsstatus gekoppelt sind. In einem anderen Interview wird deutlich, dass ein SE-Berater, der über keine psychologische Basisqualifikation verfügt, Psychotherapeuten vermittelt zur Unterstützung bei persönlichen Herausforderungen, dies – wohlgermerkt im präcoronalen Zeitalter – grundsätzlich auch als virtuelle Maßnahme (IP20<sup>245</sup>). Diese Vermittlung ist im beruflichen Kontext wirtschaftsethisch fragwürdig, zumal sich zeigt, dass dieser SE-Berater nicht über die Kompetenz verfügt, passende Therapieformen von unpassenden zu unterscheiden. Zudem stellt dieses unprofessionelle Vorgehen die Qualifikation eines Therapeuten, der so einen Auftrag annimmt, zwangsläufig infrage, was ggf. nicht für die Qualität des Kooperationsnetzwerks des SE-Beraters spricht. Derselbe Berater berät SE zur Wirkungsmessung ihrer Organisationsentwicklung (IP20<sup>246</sup>), evaluiert jedoch nicht die Wirksamkeit seines Networkings (IP20<sup>247</sup>). Die Beispiele zeigen ebenfalls, dass diese SE-Berater entweder keine Gelegenheit zur Selbstreflexion haben oder sie nicht hinreichend wahrnehmen.

Weitere IP-Äußerungen weisen darauf hin, dass SE-Berater keineswegs immer zu ihren Kompetenzgrenzen stehen (IPY<sup>248</sup>), sich nicht angemessen in die Situation der SE hineinversetzen (IP1<sup>249</sup>; IPP<sup>250</sup>; IP1<sup>251</sup>; IP1<sup>252</sup>) und den Beratungsbedarf sowie die Zielsetzung der SE-Beratung nicht hinreichend präzisieren und nicht sicherstellen, einen geeigneten Beratungsprozess aufzusetzen (IPY<sup>253</sup>). Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn für einen SE-Berater eigene Erfahrungen handlungsleitend werden, er z. B. in autoritärem Stil seine Maximen aus anderen Zusammenhängen überträgt und dem SE oktroyiert (IPc<sup>254</sup>). Eine fehlende Verständnisbasis und ein unzureichender Metaebenen-Blick können im Beratungsprozess Widerstand beim SE erzeugen. Wie eingangs aufgezeigt, sollte das Beratungsverständnis von SE-Beratern keinem Mechanismus mit programmierten Funktionen entsprechen, die sich als Checkliste überprüfen lassen und nur eine vermeintliche Sicherheit erzeugen können, sondern dem Verständnis von organischem Wachstum im Sinne eines prozessorientierten Vorgehens folgen, das auch unberücksichtigte Eventualitäten zulässt und sich der Realität anpassen kann.

Demgemäß benennen Berater nicht zwangsläufig ihre Kompetenzgrenzen. Inwieweit sich Berater hierüber nicht bewusst sind oder sich bewusst so verhalten, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben, wird jedoch unabhängig davon zum Nachteil der Ratsuchenden. Kann eine SEO-U einen SEO-spezifischen Beratungsbedarf nicht zufriedenstellend befriedigen und nicht zu eigenen Kompetenzgrenzen stehen, versagt folglich das Unterstützungssystem.

In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass den Ausführungen von Befragten zufolge die Erfahrung des eigenen sozialunternehmerischen Scheiterns motivieren kann, als SE-Berater tätig zu werden und sich für eine bessere Infrastruktur für SE-Startups einzusetzen (IPY<sup>255</sup>, i.V. m. IPY<sup>256</sup>), womit zwar motivationale Aspekte erklärbar werden können, jedoch noch nicht das Vorhandensein von Beratungskompetenz sichergestellt ist. Beispielsweise weist eine Befragte, die als SE scheiterte und heute SE-beratend aktiv ist, zahlreiche Widersprüche in ihren Erläuterungen auf (zur Wahrung der Anonymisierung der Befragten kann die entsprechende tabellarische Auflistung nicht mit veröffentlicht werden, aber siehe z. B. Endnote<sup>257</sup>, i.V. m. Endnote<sup>258</sup> und der Entscheidung nach dem letzten Scheitern, SE-Startup-Berater zu werden). Unter Umständen werden Berater nur basierend auf ihrem fachlichen Erfahrungshorizont tätig, jedoch nicht mit einem methodisch schlüssigen Beratungskonzept (IPP<sup>259</sup>; IP6<sup>260</sup>).

Zudem geben Befragte die Gefahr zu erkennen, dass SEO-U durch ihre eigene Abhängigkeit von Investoren zum verlängerten Arm der Industrie werden und beim Verankern von Beratungsangeboten die Denkmuster und Glaubenssätze potenzieller Investoren relativ unreflektiert übernehmen (IPc<sup>261</sup>). Wenngleich eine

klassisch betriebswirtschaftliche Denkweise wichtige, unternehmerisch bedeutungsvolle Handlungsimpulse geben kann, sollte dies im Bewusstsein geschehen, dass es noch andere Managementarten gibt, so dass sich im Beratungskontext ein interdisziplinäres Anreizen als positiv erweisen kann.

Ebenso helfen einem SE, der einen neuen Markt erobert und Pionierarbeit leisten muss, keine standardisierten Beratungsprozesse (IP25<sup>262</sup>). Dann benötigt er eine fachkompetente Individualbetreuung, was jedoch im Angebot von SEO-U kein Selbstverständnis darstellt (weiter oben zu IPp, i.V. m. IPp<sup>263</sup>), so dass der ratsuchende SE beispielsweise nur die Option sieht, sich das notwendige Wissen selbst anzueignen (IPp<sup>264</sup>; IP2<sup>265</sup>).

Darüber hinaus wird von Befragten die Gefahr geschildert, dass eine schlechte Beratungsqualität Schädigung für die SEO provoziert (IPÖ<sup>266</sup>). SE können infolge von Fehlberatungen generalisieren, dass Berater ihnen eher schaden als Nutzen bringen (IPL<sup>267</sup>), was sie veranlassen kann, sich weniger abzusichern (IP23<sup>268</sup>). Dementsprechend benötigen SE-(Gründungs-)Berater nicht nur eine hohe Beratungskompetenz im prozessorientierten systemischen Denken, sondern ebenso ein qualifiziertes Netzwerk an fachkompetenten Experten mit holistischem Blick auf Problemstellungen, um beispielsweise geeignete Lösungsansätze in einem erst noch zu erwerbenden Markt zu generieren. Dann können Beratungen eine Hilfestellung bieten und damit entlastend wirken (IP8<sup>269</sup>; IPo<sup>270</sup>). So ist davon auszugehen, dass SE(O)-Berater i. d. R. Wissen vermitteln und Denkanstöße geben. Allerdings begleiten sie den SE nicht darin, das Wissen selbst in eine Kompetenz zu transformieren. SE(O)-Berater sollten daher mit ihrem speziellen Netzwerk ein Bindeglied zur Machbarkeit herstellen (IPY<sup>271</sup>).

---

## 5.13 Arbeitsbedingungen bei SEO-Unterstützungsorganisationen

SEO-U benötigen ebenfalls eine Finanzierung für ihr sozialunternehmerisches Auftreten (IP19<sup>272</sup>; IP12<sup>273</sup>). Dabei wird eine chronische Unterfinanzierung beschrieben (IP12<sup>274</sup>) und aus dem Kreis der SEO-U bemängelt, dass ihre Unterstützungsarbeit nicht aus der öffentlichen Hand finanziert wird – so wie es für konventionelle, beispielsweise kommunale Beratungsangebote zum Teil zutrifft. Denn SEO-U bieten Dienstleistungen an, die für SE-Gründer nicht finanzierbar sind.

Vor allem bleibt die angespannte Ressourcensituation nicht folgenlos für die eigenen Mitarbeiter der SEO-U: Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern der SEO-U für Startups werden als auffallend fehlbelastend beschrieben (FG1Z567–572<sup>275</sup>;

IP3<sup>276</sup>; IPn<sup>277</sup>; IP12<sup>278</sup>; IPW<sup>279</sup>; IP12<sup>280</sup>; IPs<sup>281</sup>). Zwar können Mitarbeiter von SEO-U durch ihr berufliches Umfeld in ihrer Meinungsbildung und Vorgehensweise geprägt werden (IP3<sup>282</sup>), was als fruchtbar und hilfreich beschrieben wird. Dennoch können sich schlechte Arbeitsbedingungen negativ auf die Beratungsqualität für SE-Startups auswirken (IP $\epsilon$ <sup>283</sup>).

---

## 5.14 Managementprozessmängel in SEO-Unterstützungsorganisationen

Mehrere Absolventen eines Stipendiums betonen, durch das Unterstützungsangebot einen interessanten Einblick in andere SE-Startup-Ideen bekommen zu haben; damit war jedoch eine mangelhafte Effektivität und Effizienz im Hinblick auf das Weiterentwickeln des eigenen SE-Startups verbunden (IPK<sup>284</sup>; IPP<sup>285</sup>). Darüber hinaus können inhaltliche Mängel der Beratungsleistung zum Reputationsschaden für eine SEO-U führen und damit zur Abneigung, deren Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen. Beispielsweise ist der o. g. Kooperationspartner von IPM angesichts der ihm zugetragenen Negativberichte zur fachlichen Qualifikation von SE-Beratern einer ortsansässigen SEO-U davon überzeugt, heute als SE gescheitert zu sein, wenn er sich dort hätte beraten lassen (zur Negativreputation siehe abermals IP23 in Abschn. 5.5).

Für SE erweist sich als wünschenswert, dass SEO-U Qualitätsstandards zum Nachweis der Güte in ihrer Arbeit unterliegen (für Fundraiser benannt bei IP19<sup>286</sup>). Die Befragten, die während ihrer SE-Startup-Phase bei SEO-U als Mitarbeiter tätig sind oder tätig waren, schildern diesbezüglich jedoch Mängel. Beispielsweise besteht keine solide Datenbasis zu Absolventen, inwieweit sie mit ihrer SEO gescheitert sind (IP12<sup>287</sup>, i.V. m. IP12<sup>288</sup> & IP12<sup>289</sup>; IPK<sup>290</sup>, i.V. m. IPK<sup>291</sup>; IPO<sup>292</sup>; IPW<sup>293</sup>, i.V. m. IPW<sup>294</sup>; IP $\xi$ <sup>295</sup>, i.V. m. IP $\xi$ <sup>296</sup>; IP5<sup>297</sup>). Denn Kontakte zwischen SEO-U und ihren Absolventen lösen sich auf. Die Aussagen basieren auf Augenscheinvalidität, wobei widersprüchlich ist, dass einerseits kein bzw. nur ein marginaler Zugang zu ehemaligen Stipendiaten besteht, andererseits von denselben Befragten Aussagen zur Anzahl (IP12<sup>298</sup>) und Qualität (IPO<sup>299</sup>) der erfolgreichen und der gescheiterten SE getroffen werden. Ebenso wirkt irritierend, dass Angaben zum Werdegang von abgelehnten Bewerbern eines Unterstützungsstipendiums gemacht werden und die eigene SEO-Arbeit prominent wirksam dargestellt wird (IPW<sup>300</sup>). Darüber hinaus zeigt sich Unwissenheit bei Führungskräften von SEO-U, beispielsweise bei einem erfahrenen Standortleiter, der sich als Experte für die Skalierung von Unverpackt-Läden positioniert. Allerdings führt er aus, dass Skalierung automatisch Wachstum bedeutet (IPz<sup>301</sup>).

und dass der erste Unverpackt-Laden Deutschlands samt regionaler Geschäftsmodellentwicklung aus der Metropole Berlin kommt (IPz<sup>302</sup>), was zwar den Medien fälschlicherweise entnommen werden kann; aber die Pionierarbeit samt Geschäftsmodellentwicklung stammt aus Kiel.

Ein fehlendes Controlling von SEO-U-Aktivitäten, gerade zur Wirksamkeit des Kerngeschäfts, ist somit zu bemängeln, zumal SEO-U für sich betrachtet ebenfalls SEO darstellen; somit sollte das Anspruchsdenken, eine SEO hochzuskalieren, auch für die SEO-U gelten. Diesbezüglich stellen die SEO-U jedoch keine Vorbildposition dar, da die Ist-Situation in Deutschland zeigt, dass SEO-U ihre eigenen Geschäftsaktivitäten nur sehr bedingt hochskalieren, geschweige denn bedarfsgerecht.

Darüber hinaus wird aus der Mitarbeiterschaft von SEO-U beklagt, dass es bereits in den Auswahlprozessen Qualitätsmängel gibt, z. B. bezüglich der Eignung von Jurymitgliedern (IP12<sup>303</sup>; IP12<sup>304</sup>). Dass sich die Kritik an den Auswahlprozessen in weiteren Interviews zeigt, wurde bereits deutlich (vgl. Abschn. 5.5; IPc<sup>305</sup>). Ebenso ist umstritten, inwieweit eine Auszeichnung auch ein Qualitätsmerkmal für die Arbeit des Preisträgers darstellt (IPY<sup>306</sup>). In diesem Zusammenhang wird erinnert an die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3 zur lebenslangen personenbezogenen Auszeichnung von SE, unabhängig vom weiteren beruflichen Werdegang. Dies kann zu Reputationsschäden führen, wenn der ausgezeichnete SE in der Zukunft eine KEO realisiert, aber mit der Auszeichnung weiter wirbt. Eine entsprechende Veränderung mit der Neugründung einer KEO schildert ein IP, forderte allerdings explizit dazu auf, dies streng anonymisiert preiszugeben – was bereits für sich betrachtet eine Aussagekraft besitzen kann.

---

## 5.15 Beratungserfolg messbar gestalten

In der Gesamtbetrachtung zeigen sich im Datenmaterial bei gegebenem Beratungsbedarf vier einflussnehmende Kriterien zur Messbarkeit eines Beratungserfolgs im Bedingungsgefüge: (1) die Bereitschaft des SE, sich beraten zu lassen, (2) der Zugang zu Beratungsdienstleistungen, (3) die Kompetenz des Beratenen sowie (4) die Möglichkeit im Arbeitsfeld, Beratungsinhalte und -ratschläge anwenden zu können.

Diese vier Bedingungen für einen Beratungserfolg lassen sich als eine Formel darstellen. Denn auf Basis der Ausführungen in den Interviews wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass ein Beratungserfolg („S“ für Success) im Hinblick auf eine konkrete Fragestellung mit spezifischer Zielsetzung nur so zufriedenstellend sein kann wie das Produkt aus

- der Beratungsbereitschaft des SE, die den mit dem Bewerbungsverfahren vorgegebenen Bewerbungsaufwand inkludiert („W“ für Willingness). Sie kann in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt sein, also stark oder schwach oder beispielsweise in ihrer Entwicklung schwankend. Bei negativer Einstellung gegenüber Beratung wird davon ausgegangen, dass keine Beratungsleistung in Anspruch genommen wird, so dass kein negativer Wert gegeben sein kann. Die Beratungsbereitschaft lässt sich damit von 0 (für nicht vorhanden) bis 1 (maximal vorhanden) darstellen;
- der Beraterkompetenz in Form der Qualität des Beratungsangebots („C“ für Competence). Sie kann ebenfalls in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt sein, also hoch oder niedrig oder beispielsweise in Abhängigkeit von Fragestellungen eingeschränkt. Sie kann einen negativen Wert haben, beispielsweise, wenn falsche Ratschläge gegeben wurden, die dem Ratsuchenden schaden. Ihr Spektrum erstreckt sich daher zwischen -1 (für extrem schlecht) bis maximal 1 (für hervorragend);
- den Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten im Praxisfeld, die sich innerhalb eines legalen Rahmens bewegen sollten („O“ für Options). Sie können ebenfalls in unterschiedlicher, wechselhafter Intensität ausgeprägt sein, also z. B. in Abhängigkeit von der Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren oder dem Vorhandensein einer Arena, in der es zur Umsetzung in die Praxis kommen kann. Die Möglichkeiten können schlimmstenfalls nicht gegeben sein, was einem Nullwert entspricht. Somit erstreckt sich die Darstellung zwischen 0 (für nicht gegeben) und 1 (für optimal gegeben);
- dem Beratungszugang („A“ für Access), der entweder besteht oder nicht besteht, was sich mit einem absoluten Wert von 0 (kein Zugang) und von 1 (Zugang besteht) darstellen lässt. Bei fehlendem Zugang kann keine Beratung stattfinden, so dass in diesem Fall kein positives Beratungsergebnis vorliegen kann und das Gesamtprodukt 0 beträgt.

Daraus ergibt sich ein Gefüge aus vier für das positive Beratungsergebnis/für den Beratungserfolg notwendigen Bedingungen, die sich als Gleichung darstellen lassen:

$$S = W \times C \times O \times A$$

Wie in der Diskussion aufgezeigt, wirken die einzelnen Bedingungen aufeinander ein. Sie sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, was durch die Darstellungsform des Produkts gekennzeichnet wird. Beispielsweise wird sich eine nur mäßige Beraterkompetenz mit nur eingeschränkt brauchbaren Ratschlägen

für die Praxis in einem relativ gering ausgeprägten positiven Gesamtergebnis widerspiegeln, das eine weitere Beeinträchtigung erfährt bei Reduktion der Gestaltungsmöglichkeiten. Die Beeinträchtigung kann beispielsweise noch stärker ins Gewicht fallen, je eingeschränkter die Bereitschaft eines SE ist, sich auf die Beratung einzulassen. Dabei kann ein gegen null strebender Gesamtwert zu keinem positiven Beratungseffekt führen.

Anzumerken ist einschränkend, dass sich bei dieser Darstellung keine genaue Aussage zur Gewichtung der vier Bedingungen vornehmen lässt. Denkbar sind Wechselwirkungen und Veränderungsprozesse wie z. B., dass die Beratungsbereitschaft im Beratungsprozess bei ersten Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten im Praxisfeld steigt. Daher ist die Darstellung der Gleichung als Momentaufnahme im dynamischen Prozess zu verstehen, die feedbackorientiert zur Evaluation von Beratungskontakten herangezogen werden kann.

Zwar können die vier Kriterien für sämtliche denkbaren Beratungskontexte, auch außerhalb von Social Entrepreneurship, relevant erscheinen, so dass das für SE Spezifische vermisst werden könnte. Allerdings lässt sich in dieser Untersuchung auf Basis der ausgewerteten Daten u. a. herausarbeiten, mit welchen Herausforderungen SE im Beratungskontext konfrontiert sind, was die Darstellungsform rechtfertigt. Demgemäß stellt sich die Frage, wie an jedem der vier Einflusskriterien angesetzt werden kann, um sie zu stärken, ihren Wert zu erhöhen und damit die positive Wirkung gelingender SE-Beratung zu maximieren.

---

## **5.16 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren**

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich somit dreierlei aufzeigen:

Erstens: Ausgangssituationen wie z. B. die Verfügbarkeit einer SEO-U am Standort des SE setzen Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE. Diese Rahmenbedingungen wirken dementsprechend als eigenständiges Kriterium (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium I).

Zweitens: Aktivitäten von SEO-U, also dynamische Prozesse wie z. B. Fachberatungen mit falschen Ratschlägen, wirken direkt auf das Beanspruchungsgefüge, das SE erleben (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad I).

Drittens: Aktivitäten von SEO-U, also ebenfalls dynamische Prozesse, wirken infolge ihrer gelenkten, auf SE-Startups ausgerichteten Lobbyarbeit direkt auf Aktivitäten der Politik und somit auf die Gesetzgebung sowie auf Reglementierungen (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad a).

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013). Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Blickle, G. (2019). Personalmarketing. In: F. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (4., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer, S. 252–269.
- Deutscher Bundestag (2020). Antrag der Fraktionen der CDU/CSU und SPD: Soziale Innovationen stärker fördern und Potenziale effizienter nutzen. Drucksache 19/19493. Abrufbar auf: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/194/1919493.pdf>. Abgerufen am: 17.6.2020.
- Deutscher Bundestag (2020a). Plenarprotokoll 19/164: Stenografischer Bericht, 164. Sitzung am 29. Mai 2020. Tagesordnungspunkte 30 a bis c: (a) „Soziale Innovationen stärker fördern und Potenziale effizienter nutzen“ (Drucksache 19/19493); (b) „Social Entrepreneurship – Soziale Innovation als Zwilling der technologischen Innovation“ (Drucksache 19/18238); (c) „Soforthilfen breiter aufstellen – Existenz von Selbstständigen sichern und kleine Unternehmen bezuschussen. Coronahilfen – Sozialunternehmen in der Krise eine Chance geben (Drucksachen 19/18706, 19/18714, 19/19239). Berlin & Köln: Deutscher Bundestag und Bundesanzeiger Verlag, S. 20483–20490.
- Enactus (o. D.). Enactus Weltweit. Weltweites Networking. Abrufbar auf: <https://www.enactus.de/was-ist-enactus>. Abgerufen am: 4.2.2020.
- Fisk, R., Fuessel, A., Laszlo, C., Struebi, P., Valera, A. & Weiss, C. (2019). Systemic Social Innovation: Co-Creating a Future Where Humans and all Life Thrive. In: Humanistic Management Journal, 4 (2), S. 191–214.
- Frankfurter Rundschau (2020). Bilanz nach AWO-Skandal: Der Schaden geht in die Millionen. Abrufbar auf: <https://www.fr.de/frankfurt/frankfurt-awo-skandal-bilanz-affeere-millionen-schaden-zr-13811566.html>. Abgerufen am: 29.6.2020.
- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. WZB Paper: Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Abrufbar auf: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>. Abgerufen am 14.4.2020.
- Göler von Ravensburg, N., Krlev, G. & Mildenerberger, G. (2018). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country Report Germany. Publications Office of the European Union. Luxemburg: Selbstverlag.
- Gremmler-Fuhr, M. (1999). Grundkonzepte und Modelle der Gestalttherapie. In: R. Fuhr, M. Sreckovic und M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen et al.: Hogrefe, S. 345–392.
- Hoffmann, P., Scharpe, K. & Wunsch, M. (2021). 3. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/21. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf>. Abgerufen am: 25.3.2021.
- Joachim Herz Stiftung (o. D.). Seed – Social Entrepreneurship in der ökonomischen Allgemeinbildung. Abrufbar auf: <https://www.joachim-herz-stiftung.de/was-wir-tun/wirtschaft-verstehen-gestalten/teach-economy/social-entrepreneurship-an-schulen/>. Abgerufen am: 4.2.2020.
- Körper-Stiftung (2020). Programm A-Z. Abrufbar auf: <https://www.koerber-stiftung.de/programme-a-z>. Abgerufen am: 4.2.2020.

- Kruse, P., Wach, D., Wegge, J. (2018). What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of social entrepreneurial intention. Technische Universität Dresden. Unveröffentlichtes Manuskript, nachgereicht zur gleichnamigen Veranstaltung am 17.09.2018 beim 51. DGPs Kongress an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Session A6: Unternehmertum, Social Entrepreneurial Intention (SEI). Dozent: Philipp Kruse, Fakultät Psychologie an der Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Martins, T., Braga, A., Braga, V. & Ferreira, M. (2020). The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. In: *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, S. 97–120.
- Miller, T., Wesley, C. & Williams, D. (2012). Educating the minds of caring hearts. Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. In: *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), S. 349–370.
- Moore, M.-L., Riddell, D. & Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep. Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. In: *Journal of Corporate Citizenship*, 58, S. 67–84.
- Mumpower, J., Nath, R. & Stewart, T. (2002). Affirmative Action, Duality of Error, and the Consequences of Mispredicting the Academic Performance of African American College Applicants. In: *Journal of Policy Analysis and Management*, 21 (1), S. 63–77.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1997). Co-opetition. Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. In: *Strategy & Leadership*, 25 (6), S. 28–33.
- Olenga Tete, P., Wunsch, M. & Menke, C. (2018). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018_web.pdf). Abgerufen am: 8.3.2019.
- Osbelt, K. (2019). Social Entrepreneurship – Entstehung und Bedeutung. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/definition\\_socialentrepreneurship.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/definition_socialentrepreneurship.pdf). Abgerufen am: 2.1.2020.
- Perls, F., Hefferline, R. & Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy. Excitement and Growth in the Human Personality*. New York (USA): The Julian Press.
- Priddat, B. (2011). Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist. In: H. Hackenberg und S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 105–118.
- Scharpe, K. & Wunsch, M. (2020). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/uploads/DSEM2019.pdf>. Abgerufen am: 18.2.2020.
- Scheuerle, T., Glänzel, G., Knust, R. & Then, V. (2013). *Social Entrepreneurship in Deutschland – Potenziale und Wachstumsproblematiken. Gesamtreport. Eine Studie im Auftrag der KfW. Durchgeführt von CSI Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg. Heidelberg: Selbstverlag.*
- Smith, I. & Woodworth, W. (2012). Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: A Social Identity and Self-Efficacy Approach. In: *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), S. 390–407.
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) (2020). Bundestag beschließt Antrag zur Förderung von Sozialen Innovationen. News vom 29.05.2020. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/2020-05-29\\_bundestag-beschlie%C3%9Ft-antrag-zur-f%C3%B6rderung-von-sozialen-innovationen](https://www.send-ev.de/2020-05-29_bundestag-beschlie%C3%9Ft-antrag-zur-f%C3%B6rderung-von-sozialen-innovationen). Abgerufen am: 17.6.2020.

- Taylor, H. & Russell, J. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables. In: *Journal of Applied Psychology*, (23), S. 565–578.
- The Changer (2020). Euer Social Startup steht an der Schwelle zur Skalierung? Das einjährige Programm Scalerator unterstützt mit passgenauem Coaching und jeder Menge fachlicher Expertise. Abrufbar auf: <https://www.tbd.community/de/a/euer-social-startup-steht-der-schwelle-zur-skalierung>. Abgerufen am: 17.6.2020.
- World Citizen School (o. D.). Programm. Abrufbar auf: <http://worldcitizen.school/programm/>. Abgerufen am: 4.2.2020.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Politik/Gesetzgebung & Reglementierungen

# 6

Aus den Äußerungen der Befragten lassen sich für die Kategorie „Politik, Gesetzgebung und Reglementierungen“ folgende Unterkategorien herausarbeiten, die nachfolgend in dieser Reihenfolge dargestellt und diskutiert werden:

- staatliche Verantwortungsübernahme, politische Entscheidungsfindungsprozesse und Ressourcenverteilung/-bindung,
- bürokratische Hürden und Unflexibilität in Verwaltungsstrukturen,
- Unterstützung durch Politiker,
- Konflikte für Politiker,
- Instrumentalisierungsfallen der Politik und Korruption sowie
- ressourcenbezogene Dilemmata und Entscheidungskonflikte bei SE.

Zur Illustration werden dabei Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Kodes wieder als Endnotenverweis eingearbeitet.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung die dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

Interviewpartner schildern ausführlich politischen Widerstand, dem sie sich ausgesetzt sehen. Zwar ist davon auszugehen, dass dies ebenso auf KE zutrifft. Beispielsweise beklagt ein Befragter im Anschluss an sein Interview, dass nur ein geringer Anteil der behinderten Menschen am öffentlichen Leben ganz normal teilnimmt und dass Inklusion in den Schulen nicht funktioniert, weil in der Finanzpolitik das deutlich kostengünstigere Wegsperrn von Behinderten priorisiert wird; dieser SE geht davon aus, dass – wohlgemerkt: im präcoronalen Zeitalter geäußert – eine bessere Versorgungsstruktur aus steuerpolitischer Sicht ein Finanzierungsfass ohne Boden darstellen würde und dem Ziel der schwarzen Steuernull widerspricht. Vergleichbare Ressourcenmängel können ebenfalls von KE(O) geäußert werden; beispielsweise für die Rüstungsindustrie, wenn das Missachten des

NATO-Beschlusses beklagt wird, 2 % des Bruttoinlandsprodukts für Verteidigung auszugeben. Dennoch existieren für SE spezifische Kontexte mit Auswirkungen auf Bedingungen ihrer Arbeitsgestaltung, wobei SE-bezogene Besonderheiten im Kontext politischer Verantwortungsübernahme sichtbar werden.

Wird eine SEO als Spiegel für gesellschaftliche und für politische Herausforderungen betrachtet, ist festzuhalten, dass sich bei weitem nicht alle politischen Akteure trauen, in diesen Spiegel zu schauen, geschweige denn anzunehmen, welche soziale Benachteiligung sie dort zu sehen bekommen. Zwangsläufig kämpft ein SE gegen politischen Widerstand an.

---

## **6.1 Staatliche Verantwortungsübernahme, politische Entscheidungsfindungsprozesse und Ressourcenverteilung/-bindung**

Befragte schildern, dass gemeinwohlorientierte Aufgaben von der Politik nur eingeschränkt in der Umsetzungsverantwortung des Staates gesehen werden (IPü<sup>307</sup>). Dies wird erklärt mit einem Neutralitätsgebot bei Förderungen (IP21<sup>308</sup>), wobei es zur fehlenden Übernahme von Verantwortung bis hin zum willkürlich anmutenden Externalisieren von Zuständigkeiten kommt (IPψ<sup>309</sup>). In der Folge prangern Befragte die Politik als mitverantwortlich an für soziale Missstände und dafür, dass verbindliche Entscheidungen zum messbaren Abbau sozialer Ungleichheit vermieden werden (IP21<sup>310</sup>; IP21<sup>311</sup>; IP21<sup>312</sup>; IPk<sup>313</sup>; IPE<sup>314</sup>; IP14<sup>315</sup>; IPq<sup>316</sup>; IPF<sup>317</sup>), beispielsweise wenn staatliche Organe bestehende Gesetze zum Abbau sozialer Benachteiligung nur eingeschränkt anwenden, so dass Diskriminierung sozial benachteiligter Menschen sehenden Auges geduldet wird (IPm<sup>318</sup>).

Selbst bei gutem Vorsatz können sich Entscheidungsträger nicht in die Lage von Betroffenen hineinversetzen; bei der Entwicklung von Maßnahmen werden Betroffene nicht als Experten ihrer Lebenssituation befragt. Stattdessen treten sie selbst mit ihrer Entscheidungsträger-Funktion fälschlicherweise als Experten auf, selbst wenn sie nicht einmal mit Grundbegriffen vertraut sind, geschweige denn mit grundsätzlich relevanten Fragestellungen (IP21<sup>319</sup>). Eine Befragte äußert hierzu passend eine Befürchtung: dass der politische Entscheidungsschwerpunkt, medizinische Forschung zur Beseitigung bestimmter Krankheiten zu fördern, in der Vision begründet ist, chronische Erkrankungen zu eliminieren, woraus folgt, dass es zu dem erfolgreich erforschten Krankheitsbild keine erkrankten Menschen mehr geben wird. Eine nahezu einseitige medizinische Förderung erweckt jedoch

beim noch bestehenden Krankheitsbild den Eindruck, dass die erkrankten Menschen gesamtgesellschaftlich und vor allem politisch nicht gewünscht seien; denn eine bessere Lebensqualität bleibt ihnen versagt (IPm<sup>320</sup>).

In der Folge wird volkswirtschaftliches Potenzial nicht ausgeschöpft, wenn diese benachteiligten Menschen nicht gefördert werden. Erinnert wird beispielhaft an die Ausführung in Abschnitt 2.1.3 zur Situation Sehbehinderter, die in Dunkelrestaurant-Projekten und nicht an sichtbaren Arbeitsplätzen des ersten Arbeitsmarkts, zu dem sie bereits strukturell bedingt keinen Zugang erhalten, beschäftigt werden. Sehbehinderte könnten z. B. in gynäkologischen Arztpraxen im Rahmen von Brustkrebs-Untersuchungen anstatt eines technikbasierten – zudem strahlenbelastenden – Mammographie-Screenings beschäftigt werden, zumal ihre diagnostische Leistung die von technischen Geräten sogar übertreffen kann (vgl. Deutsche Krebsgesellschaft, 2019, m. V. a. Discovering Hands, 2019). So könnten Sehbehinderte für den ersten Arbeitsmarkt im Rahmen einer staatlich anerkannten Ausbildung qualifiziert werden (ebd.; ebenso benannt von IPm<sup>321</sup>; vergleichbar bei IPü<sup>322</sup>; zur damit einhergehenden Benachteiligung von Wettbewerbsbedingungen für sozialunternehmerische Geschäftsmodelle siehe auch Olteanu & Fichter, 2020, S. 18).

IPγ bemängelt hierzu passend, dass die Föderalismusstruktur eine Zusammenarbeit auf Bundesebene behindert. Er setzt sich dafür ein, dass in Politik und in öffentlichen Organisationen ein Verständnis für Verbesserungsprozesse in den organisationalen Abläufen entsteht. In seinem konsensual geprägten Kooperationsmanagement stößt er jedoch auf behördlichen und politischen Widerstand, so dass Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Wirkung scheitern (IPγ<sup>323</sup>).

Eine institutionell verankerte (Sockel-)Finanzierung für SEO besteht nicht (IPE<sup>324</sup>), was „[d]ie Idealvorstellung des Social Entrepreneurship (...) [begünstigen kann,] in einer beinahe romantisch verklärten Weise die Verantwortung für gesellschaftliche und soziale Probleme an Individuen [zu delegieren], die ohne öffentliche Mittel soziale Leistungen erbringen und zu einer Demokratisierung der Gesellschaft beitragen“ (Roitner, 2013, S. 13).

Befragte betonen, dass Behörden soziale Wirkung blockieren, wenn Rahmenbedingungen willkürlich vorgegeben und Abweichungen hiervon nicht ermöglicht werden (IP2<sup>325</sup>, i. V. m. IP2<sup>326</sup>). Wird hierbei die nachweislich positive Wirkung einer Neuerung als Innovation aufgefasst, dann behindern Behörden und damit der Staat auf diese Weise Innovation. Allerdings wird nicht nur bemängelt, dass von politischer Seite keine Finanzierung ermöglicht wird (IP12<sup>327</sup>), sondern ebenso, dass seitens der Politik infrastrukturelle Innovationen zum Nachteil des Erhalts und der Förderung von Infrastrukturen höher priorisiert werden (IP21<sup>328</sup>).

## 6.2 Bürokratische Hürden und Unflexibilität in Verwaltungsstrukturen

Befragte bemängeln, dass Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst mit Checklisten prüfen, ohne systemisch zu denken bzw. die Prozesse zu verstehen und auf soziale Wirkung zu achten (IPD<sup>329</sup>; IPF<sup>330</sup>; IPp<sup>331</sup>; IP6<sup>332</sup>; IPY<sup>333</sup>) bzw. ohne das Sozialunternehmerische zu verstehen (IP31<sup>334</sup>). In Anbetracht der Reglementierungen und politischen Vorgaben erscheint es zwar nachvollziehbar, dass die zuständigen Amtsmitarbeiter Dienst nach Vorschrift leisten, was allerdings bei fehlendem Sachverstand zulasten der SE geht (IPu<sup>335</sup>), so dass SE unter dieser Amtswillkür zum Leidtragenden werden (IPN<sup>336</sup>). Dabei wird von Amts wegen nicht nur ein hoher Verwaltungsaufwand betrieben (IPk<sup>337</sup>), so dass beispielsweise „zahlreiche vielversprechende Gründungsteams (...) an der Formularflut verzweifeln“ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 17), sondern es passiert, dass formal nicht realisierbare Vorgaben gemacht werden (IP27<sup>338</sup>). Willkürliche und widersprüchliche Entscheidungen von Amtspersonen werden benannt, die zu Komplikationen führen (IPp<sup>339</sup>; IPD<sup>340</sup>; IP24<sup>341</sup>; IP2<sup>342</sup>; IP19<sup>343</sup>) und u. U. letztendlich ein Scheitern einer SEO mitzuverantworten haben. Dabei kann die neue Ist-Situation im Extremfall zu einer schlechteren Versorgungssituation von Leistungsempfängern führen, als es ohne Intervention der SEO der Fall war (IPJ<sup>344</sup>). Dies kann eine besondere psychische Belastung für den SE darstellen.

Darüber hinaus versagt aus Sicht von Befragten der Staat, wenn er Finanzierungsvorgaben aufstellt, die einer Wachstumsentwicklung einer SEO entgegenstehen (IP24<sup>345</sup>), oder wenn er in der gegebenen Föderalismusstruktur nicht nur komplexe, sondern komplizierte Rahmenbedingungen sowohl zur Mittelbeschaffung als auch zu Genehmigungsverfahren verankert, so dass SE zu dem Urteil gelangen können, mit ihrer SEO nicht zur gegebenen politischen Struktur zu passen (IPσ<sup>346</sup>; IP33<sup>347</sup>). Dabei können komplizierte und langwierige Entscheidungsprozesse das Vorantreiben der sozialen Wirkung hemmen (IPε<sup>348</sup>).

IP2 schildert, sich Kompetenz in Antragstellungen angeeignet zu haben und diese Kompetenz mit unerfahrenen SE zu teilen (IP2<sup>349</sup>). Damit berät er zwar im legalen Bereich zu Finanzanträgen, tritt aber gegen öffentliche Regularien an, wenn behördliche Regularien darauf angelegt sind, dass Finanzbescheide abgewiesen werden. Insofern kämpft IP2 gegen das Versagen staatlicher Strukturen an.

Zudem weisen IP darauf hin, dass bei der Verwendung von Fördermitteln eine Form der Nachweispflicht erfolgen muss, die nicht immer im Verhältnis zum erhaltenen Betrag bzw. Nutzen steht (IPL<sup>350</sup>). Der Spielraum in der Mittelverwendung ist begrenzt (IPγ<sup>351</sup>). Wie bereits dargestellt, stehen IP6 durch

den GmbH-Status weniger Fördermöglichkeiten zu und auch weniger Projektausreibungen, so dass er Projektpartner akquirieren muss, die offiziell seine SEO anheuern müssen für die Umsetzung von dessen Idee. Einer dieser Kooperationspartner wurde ohne dessen Wissen für ein kommunales Preisgeld für einen Stadtteilpreis im unteren dreistelligen Betrag nominiert. Die Kommune versäumte es, den Kooperationspartner von IP6 hierüber zu informieren, und ging fälschlicherweise davon aus, dass er zur Preisverleihung ohne Absage nicht erschienen ist, was der verantwortliche Mitarbeiter der Kommune in der Presse zulasten des Kooperationspartners, also als Kritik gegenüber der ausgezeichneten SEO, dargestellt hat. Nachdem das Preisgeld auf das Vereinskonto der SEO überwiesen worden war, erhielt der SE die Mitteilung, dass die Überweisung mit zahlreichen Auflagen verbunden ist, da es sich um eine Förderung handelt – verbunden mit der Aufforderung, diverse Dokumente unter Fristsetzung auszufüllen und Nachweise zur Arbeitsweise der SEO zu erbringen, darüber hinaus Referenzen aufzuzeigen und einen Bericht zu verfassen. Allein in das Ausfüllen der Formulare hätte ein ganzer Arbeitstag investiert werden müssen. Da die Verwaltungskosten deutlich über den Empfehlungen des Spenden-Siegels des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (2019) liegen, hat die SEO den Betrag auch im Hinblick auf den Respekt gegenüber ihren Spendern nicht angenommen und bei der Rücküberweisung darauf hingewiesen, dass die SEO als gemeinnützige Organisation an eine wirtschaftliche und sparsame Mittelverwendung gebunden ist, was ebenso für das Einwerben von Mitteln und damit verbundenen Verwaltungskosten gilt.

Bei der öffentlichen Hand erweist sich für Befragte nicht nur das Stellen von Förderanträgen samt Nachweisführung als unverhältnismäßig arbeitsaufwendig und reformbedürftig (IPγ<sup>352</sup>; IPγ<sup>353</sup>), sondern auch Bewerbungsverfahren für Projekte und deren Umsetzung.

Geschildert wird auch, dass der Kunde „öffentliche Hand“ nicht bereit ist, mehr als einen Dumpingpreis für Dienstleistungen zu zahlen, deren Bedarf die Politik der öffentlichen Hand mitverursacht hat, zudem mit existenzbedrohendem Zahlungsverzug (IPC<sup>354</sup>). Beispielsweise berichtet IP6 im Rahmen eines kommunikativen Validierungsgesprächs ergänzend, dass bei einer aktuellen Ausschreibung eines Landesministeriums für eine Projektkonzeptionierung und -umsetzung die angegebene Basisfinanzierung nach Bewerbungsschluss und in der letzten Runde vor Entscheid um die Hälfte der Gesamtsumme gekürzt wurde, jedoch ohne Kürzung der Leistungsanforderungen mit Ausnahme der Projektvaluation, die wider Erwarten in einer nicht nachvollziehbaren Vorgehensweise vorgegeben wird und nur noch eine standardisierte Abfrage darstellt, die keine Rückschlüsse auf die Wirkung des Projekts zulässt. Im Nebengespräch wurde dem SE zudem mitgeteilt, dass das Interesse des Ministeriums im Erhalt von

Konzeptionen von Anbietern lag, um sich darüber Anregungen zu verschaffen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden bereits über 15 Personentage investiert, da das Ministerium vielfach weitere Unterlagen und formale Änderungen eingefordert hat, die aus der Ausschreibung nicht hervorgegangen sind.

In einem weiteren Projekt, das IP6 unmittelbar zuvor mit einer nachvollziehbaren Wirksamkeit zum Abschluss gebracht hat, musste ein Kooperationspartner seine eingehaltene Finanzplanung nachträglich anders darstellen mit der Begründung seitens der Behörde, dass bislang noch niemand eine Finanzierungsplanung eingehalten habe, dies daher unrealistisch sei und sowohl im Berichtstext als auch im Zahlenwerk zu verändern ist. Die Überweisung der noch ausstehenden Projektmittelrate für bereits erbrachte Leistungen wurde erst nach dieser Veränderung, die letztendlich eine Datenmanipulation darstellt, angewiesen.

IP27 schildert, dass sie eine aus Landesmitteln geförderte Maßnahme extern zu evaluieren hatte (IP27<sup>355</sup>), ohne jedoch die Finanzmittel für diese Erhebung zur Verfügung gestellt zu bekommen. Diese Pflicht-Evaluation musste die SEO selbst organisieren und finanzieren. IP27 musste dem Ministerium erst verdeutlichen, dass diese Vorgabe im vorgegebenen Rahmen nicht realisierbar ist; zudem musste sie dem Ministerium einen Nachweis erbringen, dass sie die Mittel für die Evaluation nicht akquirieren konnte. Erst daraufhin zeigte sich das Ministerium kompromissbereit.

---

### 6.3 Unterstützung durch Politiker

Allerdings wird ebenfalls gewürdigt, dass Politiker in ihrem Netzwerk unterstützend einwirken können, wenn sie in ihrem Entscheidungsbereich keinen unmittelbaren Zugang zur Finanzierung ermöglichen können (IP<sub>v</sub><sup>356</sup>; IPU<sup>357</sup>). Generell können persönliche Kontakte zu Politikern die Tore zu informellen Unterstützungsstrukturen öffnen (IPE<sup>358</sup>). Informelle Strukturen können demnach entlastend wirken, werfen allerdings die Frage auf, inwieweit Prozesswege und Entscheidungen über Mittelverteilungen dann noch als gleichberechtigt und legitim anzusehen sind.

Für SE können prominente Fürsprecher wie z. B. Landes- und Bundesminister oder weitere prominente Politiker eine besondere Form der „Auszeichnung“ darstellen, wenn sie sich und ihren Namen z. B. als Schirmherr zur Verfügung stellen oder eine Art Patenschaft übernehmen (IP30<sup>359</sup>; IPE<sup>360</sup>; IPÖ<sup>361</sup>). Eine besondere Belastungssituation kann es dabei für SE darstellen, wenn in strukturschwachen Regionen keine bzw. keine geeigneten Schirmherren rekrutiert werden können (weiter ausgeführt in Abschn. 9.2).

Bedeutungsvoll für SE wird es somit, ein Netzwerk zu inhaltlichen Ansprechpartnern aus der Politik aufzubauen (IPE<sup>362</sup>), wobei der Kontaktaufbau zu bedeutsamen Netzwerkpartnern des Politikers guter Planung (IPk<sup>363</sup>) und Fingerspitzengefühl bedarf (IPk<sup>364</sup>).

---

## 6.4 Konflikte für Politiker

Darüber hinaus lässt sich Politikern eine Vorbildfunktion zuschreiben, so dass die Intensität sowohl ihres Thematisierens als auch des Nicht-Thematisierens von Social Entrepreneurship Weichen für das Sensibilisieren von SE(O) in der Gesellschaft stellt (FG5Z1379–1386<sup>365</sup>; FG5Z711–730<sup>366</sup>; IP14<sup>367</sup>). Hierbei kann das uneinheitlich und teilweise widersprüchlich kommunizierte Begriffsverständnis zu Social Entrepreneurship bei Adressaten wie z. B. politischen Entscheidungsträgern zu Verunsicherungen führen (Tan, Williams & Tan, 2005).

Befragte heben hervor, dass politisch gewählte Amtsträger, die auf Wiederwahl und dabei auf Quick-Wins setzen (IP14<sup>368</sup>), auf kommunaler und auf Bundesebene eventuell unaufrichtige Entwicklungen wie Green- oder Social Washing bzw. nur oberflächlich wirkende Maßnahmen, die jedoch öffentlichkeitswirksam sein können, eher fördern (IP15<sup>369</sup>, i.V. m. IP15<sup>370</sup>; IP33<sup>371</sup>). Eventuell kann dabei eine Rolle spielen, inwieweit die inhaltliche Verfolgung einer SEO beim wahlberechtigten Bürger Akzeptanz findet (IPk<sup>372</sup>; IP14<sup>373</sup>) bzw. welchem politischen Handlungsdruck Politiker ausgesetzt sind (IP14<sup>374</sup>; IP $\zeta$ <sup>375</sup>).

Dabei kann medial erzeugter Handlungsdruck, den SE mitgestalten können, dazu beitragen, dass Politiker reagieren und letztendlich sogar eine Finanzierung zur SEO-Zielsetzung durch die öffentliche Hand ermöglicht wird (abermals IP14<sup>376</sup>; IP14<sup>377</sup>; IP14<sup>378</sup>).

---

## 6.5 Instrumentalisierungsfallen der Politik und Korruption

Gleichwohl wird von IP geschildert, dass sie Politiker als korrupt erleben (IP1<sup>379</sup>; IPÄ<sup>380</sup>; IPö<sup>381</sup>).

Zudem wird berichtet, dass Politiker und SEO-U „Deals“ miteinander eingehen, die beiderseits in Korruption münden und SE(O) benachteiligen (IP1<sup>382</sup>; IPö<sup>383</sup>). Demnach sitzen Politiker am Entscheidungshebel, können aber die Entscheidungsübernahme bzw. die Verantwortungsübernahme für Entscheidungen

verweigern (IP33<sup>384</sup>; IP12<sup>385</sup>) sowie egoistisch handeln (IPV<sup>386</sup>) bzw. intransparent (IP33<sup>387</sup>). Demzufolge kämpft ein nachhaltigkeitsorientierter, der Transparenz selbstverpflichteter SE gegen das politische System an (IP33<sup>388</sup>; IP25<sup>389</sup>). IP33 hat auf diesem Weg das Vertrauen in ihr politisches Netzwerk verloren sowie in ein Netzwerk, das nicht frei von politischer Lobbyarbeit ist, da sie sich als Lieferantin von Ideen sieht, die die Netzwerkpartner für ihre politischen Interessen instrumentalisieren (IP33<sup>390</sup>). Generell kann für SE die Frage entstehen, inwieweit sie bereit sind, sich instrumentalisieren zu lassen (IP<sub>ζ</sub><sup>391</sup>).

Deutlich wird, dass sich SE in einer Bittsteller-Position erleben können, die es ihnen beispielsweise unmöglich macht, schriftliche Vereinbarungen zu deren Absicherung einzufordern. Jedoch reagiert IP14 auf unlauteres Handeln seiner politischen Ansprechpartner mit einer strategisch ausgerichteten Öffentlichkeitsarbeit (IP14<sup>392</sup>), was wiederum die Vernetzungsqualität zur Politik prägen kann. Darüber hinaus ist eine geeignete Rahmenbedingung in der Kontaktgestaltung zur Politik zu identifizieren, wenn Politiker egoistische Motive befriedigen, nicht aber im Sinne der SEO-Zielsetzung gesellschaftlichen Nutzen vorantreiben wollen (IP21<sup>393</sup>). Zudem kann bei Fürsprechern, die aus der Politik kommen, die Absicht bestehen, sich mit Erfolgsfedern der SEO zu schmücken (IP<sub>ε</sub><sup>394</sup>) und Kontakte sowie Ereignisse für deren egoistische Motive zu instrumentalisieren (IPk<sup>395</sup>; IPm<sup>396</sup>).

---

## 6.6 Ressourcenbezogene Dilemmata und Entscheidungskonflikte bei Social Entrepreneuren

Während der Betriebsphase wird von gemeinnützig tätigen SEO die spendenbasierte Finanzierung als noch schwieriger erlebt, da das Neuartige nicht mehr gegeben ist und damit der Reiz zum Spenden fehlen kann (IP26<sup>397</sup>); wachsende SEO erfahren z. B. zunehmenden Ressourcendruck, da der Overhead nicht finanziert wird, der jedoch während der Wachstumsphase stark steigen kann (IP25<sup>398</sup>). Demzufolge erleben auch langjährig erfolgreiche und vielfach ausgezeichnete SE eine finanzielle Existenzbedrohung – sowohl privat als auch für die SEO (IP21<sup>399</sup>; IPk<sup>400</sup>; IP16<sup>401</sup>; IP<sub>γ</sub><sup>402</sup>).

In diesem Zusammenhang betonen Befragte zum einen, unlautere Praktiken zur eigenen finanziellen Absicherung konsequent von sich zu weisen (IP2<sup>403</sup>). Zum anderen wird hervorgehoben, dass beim Legitimieren von Verfahrensweisen eine Flexibilität in der Bewertung von Alternativen bestehen kann (IPF<sup>404</sup>). Mehrere IP berichten, trotz nachgewiesener sozialer Wirksamkeit tricksen oder mit Arglist und Täuschung agieren zu müssen (IPk<sup>405</sup>) bzw. widerrechtlich handeln zu

müssen (IP $\tau$ <sup>406</sup>), um die SEO zum Leben zu erwecken bzw. am Leben halten zu können. Beispielsweise werden Vereinsauflagen nicht eingehalten und stimmberichtigte ordentliche Mitglieder nicht aufgenommen, um Vereinsmeierei zu unterbinden, sondern stattdessen eine wirtschaftlich solide Planung vornehmen und einhalten zu können. Weitere Befragte berichten Aversions-Aversions-Konflikte (Lewin, 1935), also Situationen, in denen nur zwei Entscheidungsalternativen zur direkten Auswahl stehen, die beide deutliche Nachteile mit sich bringen und daher beide vermieden werden wollen. So müssen sich Befragte entscheiden, entweder ihr sozialunternehmerisches Engagement aufzugeben oder selbst korrupt zu werden, wobei Behörden durchaus unterstützend einwirken, korrupte Vorgehensweisen also kennen und billigen (IP $\tau$ <sup>407</sup>).

Dabei kann der effektive Stundenlohn bei Projekten, die aus der öffentlichen Hand finanziert werden, aufgrund des bürokratischen Akts der Behörden deutlich unter dem gesetzlichen Mindestlohn liegen. Eine Befragte beklagte im Rahmen eines Validierungsgesprächs, dass die Mängel der behördlichen Wirksamkeit nicht in deren Berichterstattungen auftauchen.

Zudem kann der SE mit seiner sozialen Mission emotional so sehr verbunden sein, dass er eine Grenzziehung zur Selbstaubeutung nicht handlungsleitend einbezieht (IP2<sup>408</sup>, i. V. m. IP2<sup>409</sup>). Damit können sich SE instrumentalisieren lassen: Die Politik kann schlechte Arbeitsbedingungen relativ leicht aufrechterhalten. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit bzw. ab wann ein SE korrumpierbar wird; oder ob sich der SE, sofern er seine Position als schwach bewertet, durch die öffentliche Hand als ausgebeutet betrachtet. Für den SE können hierbei abermals Aversions-Aversions-Konflikte entstehen, wenn sich Behörden bzw. politische Entscheidungsträger ihrer Verantwortung entziehen und der SE sich mit einem „Schwarzen Peter“ konfrontiert sieht (IPA<sup>410</sup>).

Hierbei kann zudem eine Zeitressourcenallokation hemmend wirken, sich mit der Wirtschaftlichkeit auf gleicher Ebene wie mit der inhaltlichen Zielsetzung auseinanderzusetzen, weil ein emotional bedingter Handlungsdruck bestehen kann (IP25<sup>411</sup>). Materielle wie zeitbezogene Mittelknappheit kann demnach zu Zugzwängen führen. Das Dilemma kann darin bestehen, sich in der konkreten Handlungssituation nicht mit der Finanzierung von Dienstleistungen und Produkten, die für einen in Not geratenen Leistungsempfänger bestimmt sind, auseinanderzusetzen. Befindet sich eine Zielgruppenperson im Sinne eines Wirkungsempfängers in einer akuten (sozio-)emotionalen, eventuell lebensgefährdenden Fehlbelastungssituation, dann benötigt sie gegenwärtig Zuwendung, was einen weiteren Aversions-Aversions-Konflikt in Form eines klassischen Entscheidungsdilemmas repräsentiert.

Letztendlich widerspricht das Fördersystem dem Denken und Arbeiten im gemeinnützigen Arbeitsfeld und Befragte geben hierbei zu verstehen: Fassen politische Entscheidungsträger sozialunternehmerisches Engagement zum Abbau sozialer Benachteiligung als ein Ehrenamt und nicht als materiellen Wert auf (IP21<sup>412</sup>; IP24<sup>413</sup>; IPE<sup>414</sup>) und hemmt der Gesetzgeber mit seiner Politik eine finanzielle Grund- bzw. Absicherung der gemeinnützigen SEO (IPI<sup>415</sup>), dann können von der Politik verliehene Auszeichnungen sozialunternehmerischer Erfolge für den Preisträger absurd erscheinen und deren Verleihung ein Dilemma darstellen (IP25<sup>416</sup>; hierzu passend zu Forderungen an die Politik zur Verbesserung des Wohlbefindens von SE, siehe Deng, Liang, Fan & Cui, 2019). Dennoch kann, wie bereits erörtert, das Annehmen der Auszeichnung notwendig sein, damit sich der SE mit seiner SEO gegenüber potenziellen Geldgebern behaupten kann.

Zudem wird an dieser Stelle in Erinnerung gerufen, dass für Themen, die im (gesellschafts-)politischen Fokus sind, bessere Auszeichnungs- und Förderungsmöglichkeiten bestehen (z. B. Kap. 5, 9; siehe auch Abschn. 7.2 & 7.3). Daraus ergibt sich eine besondere Schwierigkeit für alle anderen sozialunternehmerischen Initiativen, die ebenfalls auf Drittmittelförderung und dabei auch auf staatliche Unterstützung angewiesen sind (IPO<sup>417</sup>).

Darüber hinaus wird geschildert, dass Politiker ihre persönliche Unterstützung an Bedingungen knüpfen (IP14<sup>418</sup>), so dass der SE ein Risiko eingeht, wenn er seinem politischen Ansprechpartner vertrauen muss und insofern in Vorleistung zu gehen hat.

Zudem können sich Verwaltungsaufgaben mit der Realität beißen, so dass sich Zusagen der Politik als nicht umsetzbar erweisen. Wenn Gelder nicht abgerufen werden, wird dies fehlinterpretiert als fehlender Bedarf in der Praxis, was zu zweckgebundenen Verlegenheitsanschaffungen führen kann, die im Hinblick auf den sozialen Zweck der Unternehmung weder angemessen effektiv noch effizient erscheinen (IP23<sup>419</sup>; IP $\sigma$ <sup>420</sup>).

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass die politischen Vorgaben und in der Folge die damit gegebenen finanziellen Abhängigkeiten den Rahmen determinieren, innerhalb dessen sich legitime Formen an Sozialunternehmertum ausgestalten bzw. nicht mehr entwickeln können. Dies entspricht dem von DiMaggio und Powell (1983) bezeichneten Zwang von Organisationen zur Übernahme gleicher Strukturen, den die Autoren als koerzitive Isomorphie bezeichnen (ebd.).

## 6.7 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich zweierlei aufzeigen:

Erstens: Die politische Ausgangssituation und somit die Gesetzgebung sowie Reglementierungen setzen Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE. Diese Rahmenbedingungen wirken dementsprechend als eigenständiges Kriterium (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium II).

Zweitens: Aktivitäten der Politik und Reglementierungen, also dynamische Prozesse wie z. B. erlebter Widerstand durch Behördenmitarbeiter, wirken direkt auf das Beanspruchungsgefüge, das SE erleben (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad 2).

---

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Deng, W., Liang, Q., Fan, P. & Cui, L. (2019). Social entrepreneurship and well-being: The configurational impact of institutions and social capital. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 37, S. 1013–1037.
- Deutsche Krebsgesellschaft (Hrsg.) (2019). Fachnachrichten – Bessere Heilungschancen für Patientinnen mit Brustkrebs durch Taktilographie. In: *Forum – Das offizielle Magazin der Deutschen Krebsgesellschaft*, 34 (3), S. 283.
- Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) (2019). DZI Leitlinien. DZI Spenden-Siegel (neunte, überarbeitete Fassung, gültig ab 1.4.2019). Berlin: Selbstverlag.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48 (2), S. 147–160.
- Discovering Hands (2019). Taktile Diagnostik. Geben Sie dem Brustkrebs keine Chance. Abrufbar auf: [www.discovering-hands.de](http://www.discovering-hands.de). Abgerufen am: 30.12.2019.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York (USA) & London (Großbritannien): McGraw-Hill.
- Olteanu, Y. & Fichter, K. (2020). *Green Startup Monitor 2020*. Berlin: Borderstep Institut & Bundesverband Deutsche Startup. Abrufbar auf: <https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2020/04/Green-Startup-Monitor-2020.pdf>. Abgerufen am: 10.5.2020.
- Roitner, A. (2013). Zur Legitimität des Konzepts von Social Entrepreneurship. Social Entrepreneurship als Ausweg? Facetten sozialen Engagements von Unternehmen. Kurswechsel. In: *Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen*, 2, S. 7–15.
- Tan, W.-L., Williams, J. & Tan, T.-M. (2005). Defining the ‘Social’ in ‘Social Entrepreneurship’: Altruism and Entrepreneurship. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, S. 353–365.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Aufgabenbezogene Anforderungen/Besonderheiten

# 7

Aufgabenbezogene Anforderungen und Besonderheiten beziehen sich auf weitere strukturelle Rahmenbedingungen, die sich im Kontext der bislang erörterten Wirkungskriterien und Wirkungspfade noch nicht darstellen ließen. Für diese Kategorie lassen sich folgende Unterkategorien herausarbeiten, die in dieser Reihenfolge dargestellt und diskutiert werden:

- Zielgruppenmanagement,
- Marktabhängigkeiten,
- Messung von Social Impact,
- Gemeinnützigkeitsstatus,
- hybride Organisationsstrukturen sowie
- ergänzende Aspekte zu finanziellen Herausforderungen.

Zur Illustration werden dabei Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Kodes wieder als Endnotenverweis eingearbeitet, und die gewonnenen Erkenntnisse werden an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

---

**Elektronisches Zusatzmaterial** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8_7).

## 7.1 Zielgruppenmanagement

Versteht sich ein SE als Auftragnehmer für eine gesellschaftsbezogene Entwicklungs- bzw. Veränderungsaufgabe, beispielsweise zur Reduktion sozialer Benachteiligung bzw. zur Sicherung von sozialer Teilhabe und Menschenwürde, dann besteht die Gefahr, die Zielsetzung der SEO nicht hinreichend zu präzisieren (IP15<sup>421</sup>; als Positivbeispiel: IPq<sup>422</sup>) – was zur Folge haben kann, dass sich keine spezifische Zielgruppe mehr bestimmen lässt. Das Fokussieren der Zielsetzung ist jedoch wichtig, um eine Zielgruppe eingrenzen zu können (IP10<sup>423</sup>; IPä<sup>424</sup>), und unumgänglich, um sich unternehmerisch am Markt etablieren und behaupten zu können (IP19<sup>425</sup>; IPM<sup>426</sup>; IP3<sup>427</sup>). SE müssen sich abgrenzen können gegenüber einem Auffangen und Bearbeiten von Anfragen sozial Benachteiligter, die nicht im Fokus der SEO stehen (IP21<sup>428</sup>). Dies kann sich als schwierig erweisen, wenn der Anspruch besteht, viele Akteure mit deren Belangen an Entscheidungsprozessen zu beteiligen (IPÜ<sup>429</sup>), so dass Kontaktgestaltung eine Verzettelungsgefahr darstellen kann (IPE<sup>430</sup>; IPQ<sup>431</sup>; IPe<sup>432</sup>; IP25<sup>433</sup>). Beispielsweise bedauert ein Befragter, dass er sich Stakeholdern gegenüber nicht hinreichend abgegrenzt hat, die ihm mehr zutrauen, als er mit seiner SEO leisten konnte (IPR<sup>434</sup>). Dies hatte u. a. zur Folge, dass der SE mit seiner SEO die beabsichtigte soziale Zielsetzung weniger intensiv erreicht hat.

So kann für einen SE eine besondere Herausforderung darin liegen, wenn er sein Angebot beispielsweise aufgrund begrenzt zur Verfügung stehender Ressourcen eingrenzen muss, obwohl er eine gesamtgesellschaftlich wirksame Ansprache und Zielsetzung verfolgt. Dies veranschaulicht den äußeren Zwang, sich in seiner inhaltlichen und strategischen Vorgehensweise zu fokussieren. Demnach benötigen SE eine hohe Priorisierungskompetenz, wobei ein Fokussieren zur Reduktion von Konfliktpotenzialen führen kann (IP2<sup>435</sup>, i. V. m. IP2<sup>436</sup>). Entwickeln SE Ideen, ihre Zielsetzung zielgruppengerecht aufzubereiten und an ihre Zielgruppe zu koppeln, setzt dies hinreichend Flexibilität und Kompromissbereitschaft voraus (IPe<sup>437</sup>).

Unternehmerisch soll die Zielsetzung erreicht werden entweder mithilfe von Produkten und Dienstleistungen, wobei sowohl der Herstellungsprozess als auch der Produktkonsum bzw. die Inanspruchnahme der Dienstleistung von Bedeutung sein können. Dabei kann ein inhaltliches Ziel in Form einer Dienstleistung oder eines Produkts feststehen, so dass die Zielgruppenbestimmung in der Folge herausgearbeitet werden muss. Ebenso kann eine Zielgruppe feststehen, aus der eine Dienstleistung oder ein Produkt erst noch abgeleitet werden muss (IPu<sup>438</sup>). Gleichwohl kann sich beides gegenseitig bedingen und beeinflussen (IPg<sup>439</sup>; IP5<sup>440</sup>). Werden bei der Zielsetzung sowohl ein fachlich-inhaltlicher als auch

ein strategischer roter Faden miteinander zu einer hinreichend festen, stabilen Struktur verwoben und mit der Zielgruppe verbunden, kann daraus eine unternehmenswirksame Zugkraft hervorgehen.

Eine besondere Herausforderung kann darin bestehen, mehrere Zielgruppen zu haben, da deren unterschiedliche Ansprache schwierig sein und zu Irritationen in der inhaltlichen wie auch strategischen Vorgehensweise führen kann (IPü<sup>441</sup>; IPβ<sup>442</sup>; IP22<sup>443</sup>; IPP<sup>444</sup>). Die Besonderheit für SE liegt in der hohen Erklärungsbedürftigkeit, wobei sie Kunden nicht nur für eine Thematik gewinnen, sondern aufklären und eventuell begleiten müssen (IPd<sup>445</sup>). Dies bindet nicht nur zusätzliche Arbeitsressourcen im Alltag in Form von Zeit und Personal, sondern kann Rechtfertigungsdruck provozieren (IP10<sup>446</sup>). Dabei lassen sich soziale Zielsetzung und ebenso nachhaltige Entwicklung nicht absolut bestimmen und vereinheitlichen, was ein besonderes Spannungsfeld mit sich bringt (IPh<sup>447</sup>). Darüber hinaus muss für eine SEO der zahlende Kunde nicht ebenfalls der Leistungsempfänger sein. Gerade im sozialen Bereich kann eine Stiftung oder die öffentliche Hand der Geldgeber für sozialunternehmerische Maßnahmen sein. Leistungsempfänger hingegen sind Betroffene sozialer Benachteiligung oder gefährdete Personen, die u. U. erst von der Inanspruchnahme einer Dienstleistung überzeugt werden müssen, wie es z. B. bei der Gesundheitsprävention der Fall ist. Befragte zeigen auf, dass dann zwei verschiedene Zielgruppen zu überzeugen und zu befriedigen sind (IPu<sup>448</sup>, i. V. m. IPu<sup>449</sup>). Ein Beispiel ist mit der SEO von IP2 gegeben, die sich um sozial entwurzelte Menschen mit schwersten körperlichen und psychischen Traumatisierungen kümmert: Ämter entscheiden für jeden Wirkungsempfänger über eine Einzelförderung und lassen dabei keine Abweichung vom hierbei gesetzten Standard zu. Allerdings muss IP2 in seiner Arbeit mit den Leistungsempfängern vom Standard abweichen, um Erfolge im Sinne einer positiven Entwicklung bei den Leistungsempfängern erwirken zu können. Dieser Konflikt wird noch einmal aufgegriffen und vertiefend betrachtet in Abschnitt 8.8 im Rahmen der Diskussion zum Anspruchsniveau hinsichtlich Skalierung.

Zudem sollte das Kooperationsmanagement auf die Zielgruppe abgestimmt werden, um milieubezogenem Widerstand vorzubeugen, der beispielsweise als Abstrafung durch Kunden auftreten kann, wobei der Teufel eventuell im Detail steckt. Beispielsweise ging der Beirat eines Befragten (IPZ) eine strategische Kooperation mit einem weiteren SE ein, der als Erzeuger veganer Naturkosmetik seine Vertriebskanäle ausbauen musste. Der Beirat widmet sich u. a. dem Artenschutz, war auf der Suche nach einer Verwendung für nachhaltig geerntetes Bienenwachs und verfügt über geeignete Vertriebskanäle. Er nahm die Naturkosmetik-Produkte in seinen Vertrieb mit auf. Im Gegenzug produzierte der Naturkosmetik-Erzeuger für die SEO des Beirats zusätzlich Produkte mit dem

Bienenwachs. Nachdem der Naturkosmetik-Erzeuger zu Marketingzwecken seine Kooperation in sozialen Medien bekanntgegeben hat, kam es zum Shitstorm und in der Folge zu massiven Umsatzeinbrüchen, die ihren Teil zur späteren Insolvenz der Naturkosmetik-SEO beigetragen haben. Denn die veganen Kunden unterstellten, dass es eine nachhaltige Bienenwachsernte nicht geben könne und die Herstellung veganer Produkte in Gefäßen, in denen zuvor Bienenwachs verarbeitet wurde, per se unmöglich sei. Dem Produzenten ginge es nicht mehr hinreichend um die Sache, er sei unglaubwürdig geworden und nur noch auf Profit aus.

Demzufolge kann der SE als Einzelperson mit seinem Verhalten unter Beobachtung und im Rampenlicht der Kundenbewertung stehen. Mit seiner Vorbildfunktion setzt sich ein SE unweigerlich – im doppelten Sinne des Wortes – in Szene und kann beim Markteintritt zum Vermarktungsobjekt seiner selbst und zum Spiegelbild seiner SEO werden (IPy<sup>450</sup>).

Darüber hinaus können sich KEO in Wettbewerberpositionen auf Kosten von SEO öffentlichkeitswirksam aufwerten, beispielsweise über Green- oder Social Washing. Dies kann es einem SE erschweren, den eigenen Maximen treu zu bleiben (IP28<sup>451</sup>). SE können gegenüber ihrer Zielgruppe abermals unter Erklärungs- und Rechtfertigungsdruck geraten (FG5Z1284–1299<sup>452</sup>; IP10<sup>453</sup>; IP25<sup>454</sup>; IPε<sup>455</sup>; IP23<sup>456</sup>).

Zudem kann ein SE den Anspruch haben, mit seinem sozialunternehmerischen Engagement niemanden zu benachteiligen und keinen Schaden als Nebenwirkung zu produzieren (IP23<sup>457</sup>). Dass hierbei die SEO keinen Druck auf andere ausüben darf, relativiert IP23 dahingehend, dass Druck konstruktiv im Sinne einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung sogar auszuführen ist, indem er sich im Kontakt zu seinen Stakeholdern argumentativ gekonnt für seine Vision einsetzt, also seiner Haltung treu bleibt.

Bei fortbestehender Zielsetzung ist darüber hinaus denkbar, dass sich dennoch das Produkt bzw. die Dienstleistung und ebenso die Zielgruppe verändern, wenn ein höherer Wirkungsgrad erzielt werden soll. Beispielsweise verankert eine Befragte Transparenz in der Supply Chain als zentrales Ziel (IPT<sup>458</sup>) und entwickelt nach einer planmäßig umgesetzten Produkteinführung ein weiteres Geschäftsmodell (IPT<sup>459</sup>), wobei sie nicht nur ihr eigenes Produkt transparent vermarktet, sondern diese Transparenz fortan auch Wettbewerbern ermöglicht. Zielgruppenbestimmungen und Zielgruppenansprachen müssen sich beispielsweise an strukturelle oder soziale Veränderungen anpassen, zuweilen sogar komplett neu ausrichten (IPψ<sup>460</sup>). Zudem geht IPT hierbei nicht dogmatisch vor, sondern nimmt in der Kontaktgestaltung Perspektivwechsel ein, zeigt Kompromissbereitschaft und ebnet darüber einen Wirkungsweg (IPT<sup>461</sup>).

## 7.2 Marktabhängigkeiten

Befragte geben zu verstehen: Wird ein neuer Markt erobert und müssen hierzu neue Verfahrenswege entwickelt werden, kann dies im Widerstand zu politischen und gesellschaftlich etablierten Strukturen stehen (IP14<sup>462</sup>; IPD<sup>463</sup>; IP25<sup>464</sup>). Eventuell müssen für das Erobern des Marktes erst politische Rahmenbedingungen geschaffen werden (IPb<sup>465</sup>). Kommt eine Produktentwicklung einem Experimentieren auf neuem Terrain gleich, erfordert dies Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft (IP25<sup>466</sup>; IP16<sup>467</sup>; IP25<sup>468</sup>) sowie das Bewusstsein darüber, dass ein Experiment und damit die SEO scheitern kann (IP15<sup>469</sup>). Denn bei Unternehmen, die sich mit ihrem Angebot in einem bereits dafür etablierten Markt befinden, können probate Bewertungskriterien und Messindikatoren vorhanden sein und auf die eigene Unternehmung übertragen werden, wobei der Unternehmer bereits – ggf. begrenzt – einschätzen kann, was er z. B. im Rahmen von Genehmigungsverfahren, bei seinem Lieferantenmanagement und bei Kooperationen zu beachten hat. Kommt jedoch ein neues Bewertungskriterium hinzu, ggf. sogar ein neuer Wert wie „soziale Wirksamkeit“, der nicht genormt sein kann, dann besteht keine standardmäßige Verfügbarkeit zur Bewertung; ein mehr oder weniger willkürlicher Interpretationsspielraum entsteht. Denkbar ist, dass gegenüber verschiedenartigen Wertmaßstäben und -angaben ein Abwägungsprozess vorzunehmen und zu priorisieren ist. Dabei besteht die Bedingung, dass Lieferanten und Kooperationspartner selbst transparent zu sein haben. Dies schränkt die Auswahl an Kooperationsmöglichkeiten ebenso ein wie die Handlungsoptionen, die sich aus den Bewertungen der Eignung potenzieller Kooperationspartner ergeben: Der passende, richtige Partner muss erst gefunden werden, was Zeit und weitere Ressourcen beansprucht. Daraus können in höherem Ausmaß Abhängigkeiten hervorgehen, wenn es infolge einer nicht zufriedenstellenden Kooperation an Alternativen für potenzielle Kooperationspartnerwechsel mangelt.

Da bei der Erschließung eines neuen Marktes in aller Regel Erfahrungswerte fehlen und weil selbst vergleichbare Kalkulationen anderer Programme keine Planungssicherheit bieten, kann darüber hinaus eine Kostenkalkulation nicht angemessen vorgenommen werden, was ein grundsätzliches Dilemma darstellt (IP25<sup>470</sup>; IP19<sup>471</sup>; IP25<sup>472</sup>). Beispielsweise bietet IP $\alpha$  Dienstleistungen für Kommunen an und setzt Projekte teilweise selbst um. Dabei greifen die bereits diskutierte schlechte Bezahlung aus der öffentlichen Hand und die besseren Förderbedingungen für Trendthemen. Dies setzt den SE unter Druck, sich thematisch breit und flexibel aufstellen zu müssen, was die fachliche Kontinuität im Dienstleistungsangebot mindert. Nicht finanziert wird dabei das Einarbeiten in neue

Themen und das Finden geeigneter Projektpartner, zu denen ggf. erst eine Vertrauensbasis aufgebaut werden muss. In der Konsequenz sind die Entwicklungskosten dauerhaft auffallend hoch, die Ausführungsphase hingegen ist i. d. R. auf Monate begrenzt und damit auffallend klein. IP $\alpha$  hat demzufolge keine Cash Cow, mit der er andere Projekte finanzieren kann. In der Gesamtbetrachtung sind die sich daraus ergebenden Auswirkungen nicht kalkulierbar, so dass sie für die SEO kein Risiko darstellen, sondern Ungewissheit (IP $\alpha$ <sup>473</sup>).

Zudem finden SE erschwerte Marktbedingungen vor, wenn sie mit ihrer Dienstleistung bzw. ihrem Produkt zwar einen gesellschaftlich qualitativ höheren Mehrwert schaffen wollen, als es ein KE im Wettbewerb realisiert, der sich bei gegebener Entscheidungsvielfalt schneller und unkomplizierter Vorteile verschaffen kann bzw. beim Vermarkten und Distribuieren seines Angebots anderer Informations- und Beschaffungskanäle bedienen kann. Hierbei lässt sich die grundsätzliche Frage ableiten, in welchen Kontexten dysfunktionale Marktanreize handlungshemmend und in welchen Kontexten sie aktivierend wirken.

Zwar kann es als positiv empfunden werden, wenn Nachahmer eine Unternehmensidee aufgreifen und so ihren Betrag leisten, auf einen sozialen Missstand aufmerksam zu machen (IPH<sup>474</sup>). Der damit verbundene steigende Aufmerksamkeitswert kann der SEO zugutekommen. Allerdings wird die Notwendigkeit geschildert, sich gegenüber KEO erfolgreich abgrenzen zu müssen. Zum einen kann es passieren, dass Unternehmer selbst der Meinung sind, ein Sozialunternehmen zu haben, wobei das sozialunternehmerische Engagement für andere nicht nachvollziehbar ist (IP1<sup>475</sup>). Besteht ein sozialunternehmerischer Ansatz, dann sollte dieser nachvollziehbar herausgearbeitet werden. Zum anderen können KEO absichtsvoll zu Trittbrettfahrern werden und sich das bereits Aufmerksamkeit weckende Attribut „Sozialunternehmen“ bewusst auferlegen (IPE<sup>476</sup>), ohne es mit angemessenem Inhalt zu füllen (IP $\ddot{A}$ <sup>477</sup>). Dabei können finanzstärkere Nachahmer, die selbst keine thematische Betroffenheit mitbringen und Abstriche in der Vermittlung von Inhalten in Kauf nehmen, aus Sicht von SE, die eine eigene Betroffenheit vorweisen, ein falsches Bild der Ist-Situation von Betroffenen vermitteln (IP21<sup>478</sup>), so dass im Speziellen durch nicht selbst betroffene Engagierte die Gefahr der Verfremdung besteht.

Ein Befragter führt zudem als Beispiel eine erfolgreiche Projektumsetzung an, bei der sich ein kommunaler Kooperationspartner dem politischen Druck ausgesetzt sah, das Projekt auszuweiten. Zunächst wurde der SE aufgefordert, seine Prozesstransparenz zu belegen, indem er seine Arbeitsschritte genau dokumentierte und übermittelte; daraufhin beendete die Kommune die Zusammenarbeit und setzte das Projekt fortan alleine um. Dabei hat aus Sicht des SE die Qualität durch schlechte Umsetzung gelitten, weil das Know-how des SE nicht

mehr verfügbar war. In jedem Fall profitierte die Kommune von der unbezahlten Entwicklungsarbeit (vergleichbar bei IPN<sup>479</sup>).

Darüber hinaus können Stakeholder Schwierigkeiten bekunden, sich auf ein sozialunternehmerisches Businessmodell einzulassen, wenn Sozialunternehmertum für sie etwas Fremdes abbildet, zumal wenn ein Markt erst erschlossen werden muss (IP16<sup>480</sup>; IPx<sup>481</sup>). Während eine bestehende Marktaktivität in der Unternehmenslandschaft bereits verortet wurde und operationalisierbare Kriterien bekannt sind, die beispielsweise bei Finanzbehörden erfasst und als Organisationsform ohne weiteren Klärungsbedarf verwaltet werden, lässt sich dies bei einer bevorstehenden Markterschließung eventuell nicht oder nur eingeschränkt sicherstellen.

Bewegt sich eine SEO mit ihrem Dienstleistungs- bzw. Produktangebot zudem in einem stark beforschten Feld, weil dies dem Trend entspricht, dann können gerade diese Produkte und Dienstleistungen infolge neuer Forschungserkenntnisse von Wettbewerbern dem erhöhten Risiko einer geringeren Halbwertszeit ausgesetzt sein.

In der Gesamtbetrachtung spricht vieles dafür, eine sozialunternehmerische Geschäftsidee mit Bedacht zu entwickeln, keinesfalls aber übereilt umzusetzen. Beispielsweise hat IP2 bei seiner Arbeit mit Betroffenen eine Idee über Jahre entwickelt und sich dabei auf die Bedürfnisse der Betroffenen eingelassen (IP2<sup>482</sup>; IP2<sup>483</sup>). Dabei konnte er sich fachliches und inhaltliches Know-how aneignen, das er für seine Strategieentwicklung zur unternehmerischen Planung im nicht erschlossenen Markt zielführend einbeziehen konnte. Dies kann eine präventiv wirksame Konfliktvermeidung darstellen.

---

## 7.3 Messung von Social Impact

Für Befragte ist zuweilen von normativer Bedeutung, soziale Wirksamkeit aufzuzeigen und belegen zu können und sich dadurch deutlich von KEO abzugrenzen (IPm<sup>484</sup>; IPY<sup>485</sup>). Der Nachweis des Social Impact kann dabei als Grundvoraussetzung für die Daseinsberechtigung einer SEO im Marktgeschehen aufgefasst werden (IPY<sup>486</sup>). Das sozialunternehmerische Ziel ist es demzufolge, einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung zu leisten (IP19<sup>487</sup>). Demnach bewerten SE unternehmerische Chancen im sozialen Kontext und reflektieren dabei die grundsätzlich relevante Wirkung eines sozialen Werts (Neck, Brush & Allen, 2009). Durch die Prozesse, die SE durch ihr eigenes Verhalten anstoßen, können sie zu „Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag“ werden (Beckmann & von Winning, 2012, S. 13).

Was hier für den SE einen Grundwert repräsentiert, kann für den KE, sofern überhaupt, nur einen Nutzeneffekt erwirken. Denn die zentral bedeutende Verankerung zur sozialen Wertschöpfung weisen nur SE obligatorisch auf. Zudem sind Nutzeneffekte sowohl für den KE als auch für den SE im Gesamtkontext des unternehmerischen Wirkens zu bewerten, wobei Green- und Social-Washing-Phänomene ggf. herauszuarbeiten sind.

Eventuell muss ein SE gegenüber einem potenziellen Förderer die soziale Wirkung aufzeigen, bevor es zur Förderungszusage kommt. In diesem Fall kann es sein, dass sich der SE mit seiner SEO dafür zunächst verschulden muss und das damit verbundene unternehmerische Risiko alleine trägt (IPk<sup>488</sup>).

Wenngleich ein Produkt oder eine Dienstleistung gesellschaftlichen Mehrwert bewirken kann (IPG<sup>489</sup>), muss dies nicht zwangsläufig und unmittelbar der Fall sein, sondern kann als Mittel zum Zweck dienen (IP14<sup>490</sup>). So kann z. B. ein Produktvertrieb sowohl Mittel zum Zweck sein, mit dem Verbessern der Lebenssituation von Benachteiligten ein höherwertiges Ziel zu erreichen, als auch das Vehikel im Vertrieb, für die Lebenssituation der Benachteiligten zu sensibilisieren (IP10<sup>491</sup>).

Dennoch divergieren auch hierbei die Vorstellungen der Befragten, wobei eine Parallele zu Öko-Entrepreneuren sichtbar wird: Der Ecopreneur kann neben dem beabsichtigten Umweltschutz zusätzlich soziale Ziele verfolgen. Wirbt beispielsweise der Ecopreneur bei seiner ökologischen Zielsetzung mit dem geschützten Biosiegel, dann muss er in der Produktherstellung unter ökologischem Gesichtspunkt entsprechende Gesetze und Verordnungen für die Herstellung von Bioprodukten einhalten und darf nicht bzw. nicht unkontrolliert mit Produkten aus der konventionellen Landwirtschaft arbeiten oder Materialien aus nicht-ökologischer Herkunft verarbeiten (vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2021). Hierbei kann der Ecopreneur fakultativ beispielsweise sozial benachteiligte Menschen beschäftigen, also optional soziale Ziele verfolgen, ohne hierfür Zertifizierungsvorgaben einhalten zu müssen. Ebenso hat er im Rahmen der Bio-Zertifizierung in seinem Lieferketten-Management Vorgaben zu befolgen, beispielsweise zur Tierhaltung (ebd.); darüber hinaus kann der Ecopreneur auf freiwilliger Basis Maßstäbe zu Arbeitsbedingungen der innerhalb der Lieferkette Beschäftigten setzen. Wenngleich es keine dem Biosiegel gleichbedeutende SEO-Zertifizierung gibt, kann es sich dennoch beim SE vergleichbar verhalten, wenn dieser neben einem nachvollziehbaren, kriterienbasierten Abbau sozialer Benachteiligung oder neben dem messbar gestalteten Erhalt und Ausbau sozialer Teilhabe zusätzlich ökologische Ziele verfolgt. Dabei ist zu differenzieren, inwieweit sowohl der Herstellungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung als auch der Nutzen, der durch die Produkthanwendung oder Inanspruchnahme einer

Dienstleistung entsteht, wertvoll gestaltet werden. Ggf. erhält der Kunde eine gute, auch ökologisch wertvolle Produktqualität in Kombination mit sozial wie ökologisch gleichwertig wertvollen Herstellungsbedingungen (IP<sub>Q</sub><sup>492</sup>).

In der Gesamtbetrachtung ergeben die Codes der IP ein Muster, das im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang O mit drei Tabellen herausgearbeitet worden ist. Dabei wird die gewählte Darstellungsform mit den getroffenen Attributionen der Zweckmäßigkeit halber und bei dem gegebenen Erkenntnisinteresse als kontingente Entscheidung getroffen. In diesem Verständnis illustrieren die drei Tabellen als Zusammenschau, welche Differenzierungsaspekte bei Social Entrepreneurship mit direktem Bezug auf umweltbezogene Ziele auf Basis der Kodierung relevant erscheinen.

Zu bedenken ist hierbei, dass soziale Wirkung eine ökonomische Wirkung mit sich bringen kann und dass die ökonomische Dimension im Gegensatz zur ökologischen Dimension für eine SEO nicht als fakultativ betrachtet werden darf:

- Anhang O im elektronischen Zusatzmaterial zeigt mit Tabelle O1 eine kriterienbezogene Gegenüberstellung von Social Entrepreneurship, Ecopreneurship und konventionellem Entrepreneurship, die auf einer kodierungsbezogenen Differenzierung zwischen sozialer und umweltrelevanter Zielsetzung beruht. Dabei wird eine Klassifizierung vorgenommen nach Zielsetzung des Herstellungsprozesses und nach Zielsetzung des Produktkonsums bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Bei dieser Darstellung stehen also nicht SEO im Mittelpunkt, sondern sie werden im Vergleich mit KEO und ökologischen/Green-Entrepreneurship-Organisationen verortet. Bei der Datenauswertung/Tabellenentwicklung wurde zum Teil die von Strauss und Corbin entwickelte Flipflop-Technik (1996, S. 64) angewandt. Dementsprechend wurden zu IP-Aussagen entgegengesetzte Aussagen formuliert und diese wiederum am Datenmaterial gespiegelt. Daraufhin wurde überprüft, inwieweit hierbei weitere Dimensionen, die einem Konzept innewohnen, herausgearbeitet werden können. Beispielsweise verfolgt IP10 mit ihrer SEO soziale Ziele, gibt aber infolge der Flipflop-Kodierung einen Hinweis, in welcher Qualität und Intensität konventionelle Unternehmen diese sozialen Ziele nicht verfolgen.
- Anhang O im elektronischen Zusatzmaterial zeigt mit Tabelle O2 kriterienbezogene SEO-Beispiele, klassifiziert nach Zielsetzung des Herstellungsprozesses und nach Zielsetzung des Produktkonsums bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung.
- Anhang O im elektronischen Zusatzmaterial enthält mit Tabelle O3 den Versuch einer begrifflichen Verortung des Sozialunternehmers in Bezug auf Zielsetzung des Herstellungsprozesses und Zielsetzung des Produktkonsums

bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Hierbei wird der Sozialunternehmer in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt, um dessen Spektrum möglichst dezidiert zu erfassen. Der konventionelle Entrepreneur und der Eco-preneur werden dem Social Entrepreneur untergeordnet, so dass beispielsweise ein Entrepreneur mit ökologischer Zielsetzung sowohl für den Herstellungsprozess als auch für den Produktkonsum nicht als Eco-preneur bezeichnet wird, sondern in Abhängigkeit von seiner sozialen Zielsetzung als Social Entrepreneur (wenn beide Zielsetzungen das Soziale verfolgen) oder als Social Entrepreneur mit Einschränkungen (wenn nur eine der beiden Zielsetzungen das Soziale verfolgt). Bei dieser Darstellung bleibt daher die Bezeichnung „Sustainable Entrepreneur“ (vgl. z. B. Bohnsack & Divito, 2019) bewusst ebenfalls unberücksichtigt, wenngleich sie inhaltlich auf einen Entrepreneur zutreffen könnte, der hohe Sozial- und Umweltrelevanz sowohl bei der Zielsetzung für den Herstellungsprozess als auch bei der Zielsetzung für den Produktkonsum bzw. für die Inanspruchnahme der Dienstleistung verfolgt.

Was die Abbildungen plakativ darstellen, ist kritisch zu bewerten: SE setzen und verfolgen Fokusse bei ihren Zielsetzungen (IP8<sup>493</sup>; IPG<sup>494</sup>) und das „Vollbild Sozialunternehmer“ muss nicht mit Absolutheitsanspruch vertreten werden, sondern kann als **Haltungsziel** bestehen (IP6<sup>495</sup>; IPB<sup>496</sup>). Dementsprechend ist Social Impact im Anspruchsdenken zu relativieren. Denn in einer Gesellschaft mit sich widersprechenden Interessen ist undenkbar, widerspruchsfrei zu bestimmen, was noch bzw. nicht mehr in welcher Priorisierung als sozial zu bewerten ist; eine soziale Mission lässt sich per se nur mit Interpretationsspielraum diskutieren (IPE<sup>497</sup>; IPM<sup>498</sup>). Den Höhepunkt zu erreichen, also soziale Benachteiligung – und im Übrigen ebenso ökologische Fehlbelastung – zu eliminieren, erscheint bei dieser Betrachtung nur theoretisch denkbar, aber als Zielsetzung praktisch nicht erreichbar.

Eine eigene Belastungsdynamik liegt somit darin begründet, wenn soziale Aktivitäten nur relativ und nicht absolut messbar dargelegt werden können und sie somit einer Willkür in der Grenzziehung unterliegen (FG5Z1427–1465<sup>499</sup>). Dies negiert geradezu eine Objektivierbarkeit in der Messung, zumal im komplexen Bedingungsgefüge Neben- und Wechselwirkungen sozialen Engagements nur begrenzt isoliert werden können und kausale Wirkungszusammenhänge nicht gut bis gar nicht belegbar erscheinen. Somit kann diese Problematik im direkten Zusammenhang zum weiter oben bereits erwähnten Green- und Social Washing stehen.

Darüber hinaus betonen Befragte, dass Zertifizierungskosten wirtschaftlich nicht tragbar sind (IPy<sup>500</sup>). Eine freiwillige Selbstkontrolle muss für den Kunden jedoch nicht ausreichen, um ein Produkt zu erwerben – beispielsweise, wenn der Kunde Wert darauf legt, dass für ihn und für andere sichtbar ist, was er konsumiert.

Dennoch geben Befragte deutlich zu verstehen, dass sie sich in ihrer Wirksamkeit Dogmen unterwerfen. Somit setzen sie sich Stressoren aus und selbst unter Druck, der z. B. auch mit einem Problemlösungsanspruchsdenken deutlich wird (vgl. Abschn. 8.7). Die Befragten priorisieren Social Impact unterschiedlich, so dass in der Gesamtbetrachtung Bewertungsalternativen entstehen. Anhang K im elektronischen Zusatzmaterial zeigt für alle IP für verschiedene Aspekte, inwieweit sie Social Impact im Verhältnis zur Betriebswirtschaftlichkeit priorisieren, welche Ansprüche sie dabei selbst normativ zugrunde legen und inwieweit sie diese selbst erfüllen bzw. eben nicht erfüllen:

- 1) Zum einen kann Social Impact höhere Priorität beigemessen werden als der Betriebswirtschaftlichkeit, wobei sozialunternehmerische Produkte und Dienstleistungen mindestens den vergleichbaren Nutzen zu erbringen haben wie vergleichbare Produkte und Dienstleistungen konventioneller Unternehmen, darüber hinaus also eine soziale Wirkung einzutreten hat (IPn<sup>501</sup>). Wengleich diese SE weniger wirtschaftliches Wachstum als vielmehr soziale Veränderung verfolgen, kann dennoch eine hohe wirtschaftliche Wirkung erzielt werden. Dies gehört jedoch nicht zum Selbstverständnis für die Anforderungen an Wirkungsmessungen (vgl. z. B. Narangajavana, Gonzalez-Cruz, Garrigos-Simon & Cruz-Ros, 2016; Vogelbusch, 2018; Lall, 2019). Erinnert wird hierbei an die Ausführung in Abschnitt 5.10 zu dem Wohn- und Betreuungskonzept für eine Kleingruppe sozial benachteiligter Menschen. Denkbar ist zudem, dass sich unternehmerische Ambitionen erst im Laufe der Jahre – beispielsweise aus mehrjährigem Ehrenamt heraus (IP21<sup>502</sup>) – entwickeln. Hierbei erscheint die Ausbildung eines Vorurteils in der Öffentlichkeit denkbar: dass die inhaltliche Zielsetzung der SEO weiterhin ohne Geldverdienen – also „rein sozial“ – funktionieren könne, so dass die neuartige, unternehmerische Komponente nicht per se als positive Entwicklung aufgefasst werden muss. Zudem wird bemängelt, wenn in der Gesellschaft beim Blick auf Sozialunternehmertum außer Acht bleibt, dass in SEO anspruchsvolle Tätigkeiten durch qualifizierte Mitarbeiter verrichtet werden, die Social Impact erst ermöglichen (IPü<sup>503</sup>), und dass damit geldwerte Dienstleistungen für die Gesellschaft bzw. Geldbeträge erbracht werden, die an die Gesellschaft verschenkt werden

(IP33<sup>504</sup>). Doch bleiben diese Aspekte bei der Diskussion zur Wirkungsmessung von Social Impact ebenfalls unberücksichtigt (z. B. Costa & Pesci, 2016; Costa, Parker & Andreas, 2014).

- 2) Zum anderen können Social Impact und Betriebswirtschaftlichkeit als siamesischer Zwilling bzw. symbiotische Beziehung aufgefasst werden, untrennbar bzw. nur als gleichberechtigte, aufeinander angewiesene Einheit denkbar, wobei sich die Frage nach unterschiedlicher Priorisierung nicht stellt. Für SE, die diesen Konzeptansatz verinnerlichen, können wirtschaftliches Wachstum und soziale Veränderung gleichbedeutend sein. Dies trifft z. B. vom Ansatz her auf IP14 zu, der als von sozialer Benachteiligung Betroffener die Erfahrung gemacht hat, dass er im Rahmen des gegründeten und als gemeinnützig anerkannten Vereins spendenbasiert keine sichere Finanzierungsbasis erlangen konnte für das Ziel, soziale Teilhabe für mittellose Drogenabhängige zu erlangen. IP14 besetzt mit seinem sozialunternehmerischen Engagement negativ besetzte Aufmerksamkeitswerte in der Öffentlichkeit, deren gesellschaftliche Abwertung u. a. mit gesellschaftskulturellen Prägungen, Trends und akuten politischen Entwicklungen begründet werden kann. Aus diesem Grund war es ihm nicht möglich, Zuspruch in der Gesellschaft für das gezeigte Engagement zu erhalten. In der Folge entwickelte er zusammen mit weiteren Betroffenen zunächst ein konventionelles Unternehmen, das ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten angemessen erschien. Auf diesem Weg gelang es ihnen, einen Weg zu ebnen, der sie nicht nur aus finanzieller, sondern ebenso aus sozialer und psychischer Abhängigkeit herausgebracht hat. Den psychosozial stark beeinträchtigten Betroffenen wurden auf diesem Weg erstmalig gesellschaftliche Anerkennung und respektvoller Umgang zuteil. Ihre Selbstwirksamkeit, die die Betroffenen dabei durch ihre eigene Arbeitsleistung erfahren und gestärkt haben, wurde zur Basis für ihr weiteres sozialunternehmerisches Engagement, aus dem mittlerweile ein Komplex an erfolgreichen mittelständischen SEO hervorgegangen ist. Ihre initiale konventionelle Dienstleistung brachte nicht nur wirtschaftliche Unabhängigkeit hervor, sondern erwies sich zugleich als therapeutisch wirksam, da Abhängigkeiten von anderen durchbrochen werden konnten und dies zur hinreichenden Verbesserung der Lebensqualität führte. Dies zu erreichen war ebenfalls von Anfang an zentrale Zielsetzung. Im Zentrum aller sozialunternehmerischen Aktivitäten dieser SEO steht bis heute die Erkenntnis, durch die Übernahme von Selbstverantwortung Abhängigkeiten zu entkommen und selbstwirksam soziale Teilhabe zu gestalten. Als Wirkungsmessung dient ein Lebensgemeinschaftsmodell, das ein Regelwerk des Zusammenlebens ebenso beinhaltet wie ein selbst entwickeltes, funktionierendes Finanzierungsmodell, das die Altersabsicherung aller

Gemeinschaftsmitglieder bis zum Lebensende gewährleistet. Ebenso lässt sich die Wirkung darin belegen, dass der Förderanteil prinzipiell 25 % nicht übersteigen darf (IP14<sup>505</sup>). Markanterweise gehört IP14 zu denjenigen Befragten, die im Rahmen dieser Veröffentlichung keinen Wert auf Datenanonymisierung legen, da Abhängigkeiten offengelegt werden sollen und dadurch eine Befreiung erwirkt werden kann, so wie z. B. in Abschnitt 6.4 bei der Diskussion von Dilemmata von Politikern bereits aufgegriffen (IP14<sup>506</sup>; IP14<sup>507</sup>; IP14<sup>508</sup>).

- 3) Weitere Befragte geben eine dritte Bewertungsalternative zu verstehen, demgemäß sich Social Impact in geplanter Weise im Laufe des Unternehmertums entwickeln kann und dem Unternehmerischen unterzuordnen hat (IP1<sup>509</sup>). Fragwürdig erscheint hierbei, inwieweit ein Sozialunternehmen grundsätzlich den sozialen Zweck erst im Entwicklungsprozess entwickeln darf. Hierbei erscheint folgende weitere Differenzierung relevant: (1) Besteht die Zielsetzung eines Social Impact von vornherein, wird jedoch zunächst eine wirtschaftliche Basis geschaffen, um Social Impact darauf aufbauend zu ermöglichen? Oder (2) entwickelt sich die SEO aus einer KEO, vergleichbar mit einem konventionell betriebenen Bauernhof, der auf Bio-Landwirtschaft umstellt und einen unternehmerischen Transformationsprozess durchläuft? In beiden Fällen bestehen sowohl die bewusste Absicht als auch das konkrete Ziel, Social Impact zu erwirken. Ein Zufallsprodukt stellt Social Impact jeweils nicht dar, was zudem der einleitenden Ausführung zum Bedeutungsgehalt des Grundwerts widersprechen würde.

In der Gesamtbetrachtung wird damit deutlich, dass die Sozialunternehmer-Landschaft alles andere als eine konsistente Gruppe ist. Dabei erscheint denkbar, dass sich SE gegenseitig kritisieren und Rechtfertigungsdruck untereinander erzeugen (IP13<sup>510</sup>; vgl. hierzu z. B. Abschn. 7.4 zur Gemeinnützigkeit; Abschn. 8.11 und 8.12 zur Bewertung von Unternehmertum).

Allerdings bestehen, wie bereits skizziert, keine eindeutigen, einheitlichen Regularien und Kriterien samt Indikatoren zur Messung sozialer Wirksamkeit. Angewandte Messparameter, Mechanismen und aufgestellte Prozesse zur Wirksamkeitsmessung werden als ineffektiv beschrieben (IPA<sup>511</sup>). Obwohl viele IP den Bedeutungsgehalt sozialer Wirkung reflektieren, verfügt kaum einer der Befragten über ein Konzept zur Messung des Social Impact ihrer SEO, geschweige denn, dass dieses tatsächlich gemessen wird (vgl. Anhang K im elektronischen Zusatzmaterial). In den wenigen Fällen, die eine Wirkungsmessung berichten, fällt das Niveau der Wirkungsevaluation sehr unterschiedlich aus. Somit variiert die Aussagekraft sowohl bezogen auf die Güte der Evaluation als auch auf den inhaltlichen Tiefgang (IPE<sup>512</sup>; deutlich komplexer bei IP $\gamma$ <sup>513</sup>; IPL<sup>514</sup>). Erinnert

wird an die Ausführung in Abschnitt 6.2, dass Ressourcen für Evaluationen und damit auch für Wirksamkeitsmessungen nicht bereitgestellt werden. Ebenso kann das Selbstverständnis eines SE relativ wirkungslos bleiben, wenn er es nicht als hilfreich ansieht, die potenzielle soziale Wirkung im gegebenen dynamischen, komplexen Prozess zu testen, Prototypen zu entwickeln, zu experimentieren und erfahrungsbasiert im neu zu erschließenden Markt tätig sein zu wollen (IP25<sup>515</sup>; IPp<sup>516</sup>), also in der kontinuierlichen Entwicklung Bewertungskriterien definieren und priorisieren zu wollen.

Bereits punktuelle Eingriffe können im komplexen wie dynamischen gesamtgesellschaftlichen System zu spürbaren Auswirkungen im Gesamtsystem führen. Hinsichtlich der sozialen Wirkung lassen sich Mobile-Effekte feststellen, wonach weitere, nicht beabsichtigte soziale Wirkungen als soziale Nebenwirkungen eintreten (IP25<sup>517</sup>). Ein Wirkungsorientierungsverständnis ist demzufolge grundsätzlich kritisch zu betrachten, wenn nur die unmittelbare Wirkung bezogen auf einzelne Tätigkeiten betrachtet wird, also keine systemische Betrachtung passiert. Selbst wenn eine konkrete Zielsetzung verfehlt werden sollte, kann in anderer Weise eine Wirkung erzielt werden (IPq<sup>518</sup>). Insofern besteht kein allgemeingültiges Verständnis dazu, wann bzw. unter welchen Bedingungen vom Scheitern gesprochen werden kann (IPξ<sup>519</sup>; IP8Z<sup>520</sup>; siehe auch Abschn. 9.7 zur Bewertung des Scheiterns).

Ebenso können infolge sozialunternehmerischer Aktivitäten Negativeffekte entstehen (IPp<sup>521</sup>), z. B. die bereits aufgezeigten Ressourcenverluste durch falsche Managemententscheidungen, die der sozialen Zielsetzung nicht mehr zugutekommen können (IP15<sup>522</sup>). In Erinnerung gerufen wird ebenso die Ausführung zu Korruptionsfällen von Wohlfahrtsverbänden (Kap. 5). Dementsprechend lässt sich ebenfalls ein Bedarf an Schadwirkungsanalysen aufzeigen, die im Gesamtgefüge relativierend verortet werden sollten.

Ein weiteres Beispiel, das den Bedarf an Schadwirkungsanalysen aufzeigt, liefert IP3 im unmittelbaren Anschluss an sein Interview. Der Befragte thematisiert, dass er das Geschäftsmodell, unverkäufliche Lebensmittel von Großmärkten vor deren Vernichtung zu retten und diese Bedürftigen zukommen zu lassen, ambivalent bewertet und ein organisationales Wachstum – beispielsweise als Niederlassungen in anderen Städten – nicht gutheißt. Denn hinter der augenscheinlichen Erfolgsstory steckt für IP3 die Tatsache, dass diese SEO nicht an der ursächlichen Beseitigung zweier Problemstellungen ansetzt, sondern durch deren Engagement die sozialen Probleme sogar festigt: Zum einen erfahren Bedürftige keine im gesellschaftlichen System strukturell verankerte Absicherung, so dass sie in ihrer Armut steckenbleiben und keine gesellschaftlichen

Aufstiegschancen geboten bekommen. Zum anderen erfahren Lebensmittelkonzerne und Supermärkte keinen Anreiz, weniger Nahrungsmittel zu ordern, als sie verkaufen können, so dass Lebensmittel-Müllberge bestehen bleiben. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass der finanzielle Verlust durch den ausbleibenden Abverkauf und die Entsorgungskosten für verdorbene Waren auf die regulären Lebensmittelpreise umgelegt werden, so dass letztendlich der Endverbraucher für die damit verbundenen Kosten aufkommt und in der Folge Bedürftige sich noch weniger Lebensmittel im Geschäft leisten können. In diesem Verständnis kann bereits ein Geschäftsmodell und erst recht organisationales Wachstum kontraproduktiv sein, wenn durch die SEO-Aktivitäten bestimmte Schadschöpfungsstrukturen nicht abgebaut, sondern sogar gefestigt werden, so dass dies in der Gesamtbetrachtung der offensichtlichen sozialunternehmerisch erwirkten Wertschöpfung gegenüberzustellen ist.

Zudem kann es passieren, dass eine beabsichtigte soziale Wirkung sich erst lange nach Beginn der sozialunternehmerischen Entwicklung zu zeigen beginnt ( $IP_Q^{523}$ ). Dies kann nicht nur das eigene Durchhaltevermögen beanspruchen, sondern auch zu Rechtfertigungsdruck führen ( $IP_\epsilon^{524}$ ). Eine weitere Herausforderung kann dann bestehen, wenn die soziale Wirkung bei der Zielgruppe zeitlich wie inhaltsbezogen unterschiedlich abläuft ( $IP_{25}^{525}$ ).

Denkbar ist darüber hinaus, dass eine zurückliegende positive Wirkungsmessung durch Zukunftereignisse hinfällig wird ( $IP_{16}^{526}$ , i.V. m.  $IP_{16}^{527}$ ). Eine positive Wirkungsmessung kann daher stets nur eine Bestandsaufnahme abbilden und sollte in diesem Verständnis auch zur weiteren Planung genutzt werden, nicht aber als Garant für die Zukunft herangezogen werden. Hieraus resultiert, dass Ziele kleinschrittig und überschaubar zu definieren sind (vgl. hierzu Abschn. 8.10 zur Zielsetzung).

Mit den obigen Ausführungen lässt sich zeigen, dass das komplexe Bedingungsgefüge sozialer Wirksamkeit SE vor eigene Herausforderungen stellt. Dabei schildern Befragte, dass z. B. ebenso Rechtfertigungsdruck bestehen kann, wenn für SEO in der Betriebsphase ein Wirkungsnachweis zur Eintrittspforte bei der Spenden- und Drittmittelakquise wird ( $IP_{27}^{528}$ ;  $IP_{26}^{529}$ ). Erlangen extrinsische Faktoren wie z. B. Kennzahlen in einer SEO im Rahmen einer Wirkungsmessung erstmalig an Bedeutung, eventuell sogar als Kontrollmechanismus, dann können durch das Fokussieren extrinsischer Motivationsmechanismen intrinsische Motivationsmechanismen verdrängt werden (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Gagné & Deci, 2005). Dabei kann zwar ein gemeinsamer Wertekanon bei den Beschäftigten z. B. im Hinblick auf die soziale Zielsetzung bestehen bleiben, aber die Arbeitsleistung kann dennoch nachlassen. Hieraus lässt sich als eine Grundanforderung an Steuerungsmechanismen zur Wirkungsmessungen ableiten, dass ein

rein zahlenbasiertes Vorgehen ohne Beachtung der Begleiteffekte und positiven Dynamiken zu vermeiden ist. Eine bedeutsame Herausforderung für SE besteht somit darin, innerhalb der SEO ein Gefühl der kollektiven Identität aufzubauen und einen mehrdeutigen moralischen Diskurs zu vermeiden (Dion, 2014).

Deutlich wird, dass soziale Wirksamkeitsmessung neben materiellen Ressourcen zugleich methodisches Know-how und Fachexpertise durch Erfahrungswerte infolge eines Feldzugangs erfordert.

---

## 7.4 Gemeinnützigkeitsstatus

Der Gemeinnützigkeitsstatus ermöglicht den Zugang zu Finanzierungsquellen und zu weiteren Ressourcen (IP $\psi$ <sup>530</sup>; IP15<sup>531</sup>), die jedoch nicht hinreichend kalkulierbar sind (IP14<sup>532</sup>, i.V. m. IP14<sup>533</sup>). Wenngleich ein professionelles Auftreten mit Markenbewusstsein als hilfreich für den Erhalt von Zuschüssen aus der öffentlichen Hand benannt wird (IP7<sup>534</sup>), wird ebenfalls erlebt, dass das Untersagen einer institutionellen Förderung ein selbstbewusstes unternehmerisches Auftreten behindert (IPE<sup>535</sup>). Fehlende Overheadfinanzierung – die ausbleibende Förderung von Personal-, Verwaltungs- und Mietkosten – hindert gemeinnützige SEO, die sich ausschließlich aus Förderungen finanzieren können, an einer professionellen Organisationsentwicklung und einem angemessenen Strukturaufbau und -ausbau (IP $\alpha$ <sup>536</sup>; IPM<sup>537</sup>; IPÖ<sup>538</sup>; IP7<sup>539</sup>).

Zudem kann die Verwendung der Bezeichnung „gemeinnützig“ anstatt „sozial“ einen Zugang zu Stakeholdern begünstigen, denn das Präfix „Sozial“ bei Sozialunternehmen kann eine fehlkonnotierende Dominanz ausstrahlen, die das Unternehmerische in den Schatten stellt (IPE<sup>540</sup>).

Mehrere IP benennen den Gemeinnützigkeitsstatus als nicht kompatibel mit Unternehmertum (IP11<sup>541</sup>; IP10<sup>542</sup>; IP19<sup>543</sup>; im Hinblick auf Nachhaltigkeit bei IP18<sup>544</sup>); er steht demnach sogar im Widerspruch zur Umsetzung von Geschäftsmodellen (IPH<sup>545</sup>; IP8<sup>546</sup>; IP21<sup>547</sup>). Die Vorstellung einer strukturell verankerten institutionellen Förderung kann demnach dem eigenen unternehmerischen Anspruchsdenken widersprechen (IP $\varepsilon$ <sup>548</sup>), zumal sie das Leistungsniveau mindern könnte (IP19<sup>549</sup>; IP14<sup>550</sup>; IP $\alpha$ <sup>551</sup>).

Nicht alle IP aus dem Feld der Sozialarbeit bezeichnen ihre gemeinnützige SEO als Unternehmen, sondern einige bezeichnen sie als Einrichtung; dies ist insbesondere bei SE der Fall, die das Soziale und das Unternehmerische grundsätzlich als nicht vereinbar betrachten (IP2<sup>552</sup>; IP2<sup>553</sup>; IPC<sup>554</sup>; IPg<sup>555</sup>; zur kritischen Begriffsverwendung siehe auch IPI<sup>556</sup>; vgl. auch IP28<sup>557</sup>) und dabei naive Vorstellungen zur Finanzierbarkeit ihrer SEO verinnerlicht haben können

(IPC<sup>558</sup>). Ebenso kann ein SE, der mit seiner SEO ausschließlich im Feld der Sozialarbeit aktiv ist, den Gemeinnützigkeitsstatus sogar als Voraussetzung für die Zugehörigkeit zum Sozialunternehmertum bewerten (IP7<sup>559</sup>). Dabei können SE mit Widerstand rechnen bzw. sich diesem gegenüber ausgesetzt erleben, wenn sie ein unternehmerisches Selbstverständnis nach außen tragen (IP7<sup>560</sup>; IP15<sup>561</sup>).

Allerdings wird es aus unternehmerischer Perspektive vom Wording her ebenfalls als degradierend erlebt, wenn in der Öffentlichkeit von Einrichtungen und Projekten gesprochen wird, nicht aber von Unternehmen und Unternehmensbereichen. Dagegen anzukämpfen wird als kraftaufwendig und nervenraubend geschildert, wenn bei der Kontaktgestaltung Widerstand in den Köpfen der Akteure besteht (IP25<sup>562</sup>; IPF<sup>563</sup>) und die Tätigkeit des SE sich als erklärungsbedürftig erweist, was ebenso für die Finanzierung aus öffentlicher Hand der Fall sein kann (IP19<sup>564</sup>).

Darüber hinaus kann es passieren, dass sich SE, deren SEO sich ausschließlich dem sozialpädagogischen Arbeitsfeld und damit einem klassischen Feld gemeinnütziger Arbeit widmen, von SEO mit Gemeinnützigkeitsstatus bewusst abgrenzen (IP35<sup>565</sup>): Obwohl IP35 geradezu identische Schwierigkeiten bei der Finanzierbarkeit seiner SEO erlebt, wie sie von SE gemeinnütziger SEO geschildert werden (IP35<sup>566</sup>), setzt er sich zum Ziel, seine SEO von Förderfinanzierungen zu lösen und eigene Mittel durch Dienstleistungen zu akquirieren, die für sich stehend sozialwirksam sind und kein Instrumentalisierungsmittel zum Finanzierungszweck darstellen dürfen. Wenn es eine dauerhafte Förderfinanzierung gäbe, würde IP35 sich nicht um das eigene Erwirtschaften durch Dienstleistungen kümmern müssen (vgl. passend hierzu IPk<sup>567</sup>). Insofern kann das Erbringen einer zu bezahlenden Dienstleistung bei IP35 als Reaktion bewertet werden und nicht als unternehmerische Zielsetzung im Rahmen der Ausgangssituation. Durch die Erträge aus Dienstleistungen, die zudem im Gegensatz von Fördermitteln zeitlich entfristet erbracht werden, tritt die SEO von IP35 dennoch in eigener Ausprägung unternehmerisch auf.

Gemeinnützigkeit und Unternehmertum beißen sich zudem im bestehenden Finanzsystem (IPM<sup>568</sup>; IP $\gamma$ <sup>569</sup>; IP11<sup>570</sup>). Dies kann es beispielsweise erforderlich machen, dass eine gemeinnützige SEO auf Expertenberatung zum Gemeinnützigkeitsrecht angewiesen ist (IP26<sup>571</sup>; IP6<sup>572</sup>), zumal der SE das volle Haftungsrisiko trägt. Dabei unterbinden Auflagen zur willkürlich fristgebundenen, schnellen Mittelverwendung ein geplantes Wachstum der SEO (IP14<sup>573</sup>). Beispielsweise führt ein SE aus, für seine gemeinnützige SEO in Vorkasse gehen zu müssen (IP $\gamma$ <sup>574</sup>), so dass in der Folge unternehmerische Investitionen nicht mehr ermöglicht werden können.

Die Rechtsform mit Gemeinnützigkeitsstatus kann sogar verschiedenste Komplikationen nach sich ziehen (IP6<sup>575</sup>; IPR<sup>576</sup>; IP $\gamma$ <sup>577</sup>; IP25<sup>578</sup>; IPQ<sup>579</sup>; IP $\ddot{U}$ <sup>580</sup>; IP14<sup>581</sup>; IP15<sup>582</sup>), zumal besondere Nachweispflichten gegenüber den Finanzbehörden bestehen (IP9<sup>583</sup>) und der Gemeinnützigkeitsstatus, wie bereits skizziert, rückwirkend aberkannt werden kann (IP14<sup>584</sup>). Dies kann existenzbedrohende bis -vernichtende Folgen haben, wie beispielsweise die medial intensiv thematisierte Situation der Organisation Attac belegt (vgl. Attac Trägerverein, 2020). Im Anschluss an das Interview mit IP9 wird thematisiert, dass eine vergleichbar arbeitende gemeinnützige SEO, die von derselben Kommune jährlich Fördermittel im unteren siebenstelligen Bereich zugewiesen bekommt, die Rückmeldung vom Finanzamt erhalten hat, im Rahmen der rückwirkenden Prüfung aufgrund eines dabei entdeckten Formfehlers bei der Änderung der Vereinssatzung den Gemeinnützigkeitsstatus aberkannt zu bekommen, so dass nur noch die Insolvenz als Konsequenz bleibt und zudem die private Haftungsfrage offenbleibt.

Für SEO mit anerkanntem Gemeinnützigkeitsstatus werden umfangreiche wirtschaftliche Pflichten des SE geschildert sowie einschränkende Vorgaben an den SE. Beispielsweise muss der SE vor Beginn seiner Aktivitäten im Markt, den er erst noch erobern muss, mit der Satzung seines gemeinnützigen Vereins die Zukunft beschreiben (IP21<sup>585</sup>). Weitere Restriktionen bestehen z. B. in der Verlinkung mit Partnern und im Sponsoring-Verbot (IPE<sup>586</sup>). Ein bedeutsamer Indikator für das Gewährleisten der Gemeinnützigkeit stellt für die Finanzbehörden dar, dass Gewinne relativ geringgehalten werden (IP25<sup>587</sup>; IPE<sup>588</sup>) und ein gemeinnütziger Verein dem SE und dessen Mitarbeitern kein angemessenes Gehalt auszahlen kann (IP3<sup>589</sup>; IPQ<sup>590</sup>; FG5Z1144–1154<sup>591</sup>; IP $\gamma$ <sup>592</sup>; IP $\ddot{U}$ <sup>593</sup>).

Ebenso können Finanziere Vorgaben machen (IPX<sup>594</sup>; IPH<sup>595</sup>) mit schwerwiegenden Folgen, z. B. wenn ein Träger das Hochskalieren einer SEO nicht unterstützt (IPY<sup>596</sup>). Allgemein wird eine chronische Unterfinanzierung gemeinnütziger SEO-Arbeit beklagt (IPF<sup>597</sup>).

Gerade Auflagen für gemeinnützig tätige Vereine werden als hinderlich beschrieben (IP $\omega$ <sup>598</sup>). Dabei besteht z. B. die Gefahr, dass Mitglieder durch ihr Stimmrecht die Organisationsentwicklung regelrecht vorgeben (IP15<sup>599</sup>), so dass der SE einem Willkürfaktor bis hin zur sog. Vereinsmeierei ausgesetzt ist (IPg<sup>600</sup>; IP $\gamma$ <sup>601</sup>; IPC<sup>602</sup>), die es möglichst vorsorglich zu vermeiden gilt (IPR<sup>603</sup>). Somit besteht nicht nur Mitspracherecht auf der Ebene einer Arbeitnehmervertretung, die die Interessen der angestellten Mitarbeiter vertritt, sondern das Gesamtunternehmen kann sich willkürlich verändern infolge des gesetzlich geregelten Einflusses von ehrenamtlichen Kräften auf die unternehmerischen Entscheidungsprozesse (IP26<sup>604</sup>). So gibt der Staat rechtlich vor, dass im Verhältnis zu konventionellen

Unternehmensformen ein gleichberechtigter Unternehmensstatus bei gemeinnützigen SEO weder bestehen kann noch bestehen darf. IP21 macht hierbei aus der Not eine Tugend und legt Vorgaben flexibel zu ihren Gunsten aus (IP21<sup>605</sup>). Wenngleich Vorzüge in Vereinsstrukturen gesehen werden (IP $\tau$ <sup>606</sup>), werden diese nur marginal geschildert.

Allerdings gibt es ebenso SE, die in ihrem Unternehmertum eine breit aufgestellte partnerschaftliche Mit- und Zusammenarbeit im Dienst des Allgemeinwohls ausdrücklich fördern (IP25<sup>607</sup>) und z. B. mit der gemeinnützigen Genossenschaft diese Möglichkeit geboten bekommen und realisieren (IP28<sup>608</sup>; IP $\ddot{U}$ <sup>609</sup>).

---

## 7.5 Hybride Organisationsstrukturen

Einige Befragte gründeten zunächst eine gemeinwohlorientierte, auf die soziale Zielsetzung ausgerichtete Organisation und i. d. R. zu einem späteren Zeitpunkt zusätzlich eine gewinnorientierte, auf marktwirtschaftliche Performance ausgerichtete Organisation. Dabei bestehen unterschiedlichen Konstellationen: z. B. eine identische Unternehmensform einmal mit anerkannter Gemeinnützigkeit und einmal ohne Gemeinnützigkeitsstatus (IPY<sup>610</sup>; IP23<sup>611</sup>), ebenso z. B. in Kombination aus eingetragenen Verein und GmbH (IP $\omega$ <sup>612</sup>; IP14<sup>613</sup>).

Einerseits entsteht hierbei eine übergeordnete, künstliche Struktur aus zwei aneinandergesetzten Organisationen. Andererseits verkörpert jede Organisationsform weiterhin für sich betrachtet eine eigenständige Logik (vgl. Battilana & Lee, 2014, S. 400 ff.), die beide zusammen innerhalb einer Organisation nicht vereinbar sind und damit widersprüchlich erscheinen (Pache & Santos, 2013, S. 973 ff.). Dies kann Konfliktpotenzial mit sich bringen (Battilana & Dorado, 2010) und die Leistungsfähigkeit einer SEO beeinträchtigen (Santos, Pache & Birkholz, 2015; vgl. hierzu IP $\beta$ <sup>614</sup>). Derartige Hybride legitimieren sich nicht von alleine und können daher erklärungsbedürftig sein. Es wird davon ausgegangen, dass die Ausprägung denkbarer Spannungen davon abhängt, inwieweit die soziale Zielsetzung und die marktwirtschaftliche Ausrichtung im Widerspruch zueinanderstehen oder ob sie sich miteinander vereinbaren lassen (Battilana & Lee, 2014, S. 413). Nach Kreuzer und Niendorf (2017) variiert von SEO zu SEO, welche der begrenzt vorhandenen Ressourcen zur ökonomischen und welche zur sozialen Wertschöpfung investiert werden. Eine Analyse dieser Ressourcenallokation kann helfen, die SEO mit ihren Absichten und Belastungssituationen sowie etwaige Widersprüchlichkeiten besser zu verstehen und sie daraufhin sozialunternehmerisch passgenau beraten zu können.

Da Hybride eine eigene Wertschöpfungslogik verkörpern (vgl. Pache & Santos, 2013, S. 993 ff.; D'Aunno, Sutton & Price, 1991), bei der je nach Zielsetzung und Zielgruppe unterschiedliche Leistungsempfänger bestehen können, sollte weniger von marktbezogenen als vielmehr von aktionsfeldbezogenen Anforderungen und Besonderheiten gesprochen werden. Beispielsweise können Vereinsspenden einer anderen Zielgruppe zugutekommen als Einnahmen aus einem Produktvertrieb, so dass erst die Vereinskonstruktion eine besondere wie gezielte Einnahmequelle darstellen kann, wie  $IP_{\omega}$  betont ( $IP_{\omega}^{615}$ ).

---

## 7.6 Ergänzung zu finanziellen Herausforderungen

Grundsätzlich geben SE finanzierungsbezogene Hürden zu verstehen, die ebenso von KE zu meistern sind ( $IP1^{616}$ ;  $IP_{\gamma}^{617}$ ;  $IPN^{618}$ ). Beispielsweise kann eine Finanzierungszusage oder die vielversprechende Anbahnung einer Geschäftsentwicklung abhängig sein von persönlichen Kontakten zu Entscheidungsträgern in unterstützenden Organisationen ( $IP_{\gamma}^{619}$ ;  $IP_{\sigma}^{620}$ ;  $IP_{\psi}^{621}$ ) sowie durch Glück und planvolles Agieren beeinflusst werden ( $IP_{\ddot{A}}^{622}$ ;  $IP_{\ddot{U}}^{623}$ ). Ebenso erscheint für SE die eigene Sorgfalt bei der Investoren- und Fördererwahl genauso relevant wie bei KE, so dass sich für einen Entrepreneur generell die Frage stellen sollte, welche Form der Bindung er bereit ist einzugehen und wo die Grenzen liegen sollten, um sich selbst und das unternehmerische Konzept nicht zu gefährden ( $IP1^{624}$ ;  $IP30^{625}$ ;  $IP_{\epsilon}^{626}$ ;  $IP20^{627}$ ;  $IP22^{628}$ ). Das Eingehen von Bindungen sollte auf einer Vertrauensbasis beruhen ( $IPB^{629}$ ), insbesondere wenn SE den monetären Gewinn nicht vor den Social Impact setzen ( $IPB^{630}$ ;  $IPC^{631}$ ). Denn in einem solchen Fall ist eine andere Risikobewertungssituation gegeben ( $IPs^{632}$ ) und bei Negativentwicklungen muss eventuell eine vertragliche Bindung zum Investor zur Wahrung der inhaltlichen SEO-Zielsetzung wieder gelöst werden ( $IP\ddot{O}^{633}$ ), was für den Ausbau der SEO zu wesentlichen Einbußen führen kann. Die Entwicklung einer Vertrauensbasis darf aber nicht in Romantisierung oder Naivität umschlagen, sondern muss messbar gestaltet werden für Entscheidungen, die zu treffen sind ( $IP18^{634}$ ). Ebenso ist denkbar, dass ein Finanzierer erst zur Förderung bereit ist, nachdem der SE erste Erfolge nachweisen konnte ( $IP26^{635}$ ). Gegebenenfalls können bürokratische Hürden die Gefahr einer Mission Drift in sich bergen (vertiefend betrachtet in Abschn. 8.8), so dass sich der kontinuierlich auf den Kern seiner Mission besinnen muss, um sich nicht davon zu distanzieren.

Gerade im sozialen Bereich können programmbezogene Aktivitäten, die aus der öffentlichen Hand oder beispielsweise durch Stiftungen gefördert werden, zwangsläufig zum Abbruch kommen, wenn die Aktivitäten länger dauern als

der bewilligte Förderzeitraum und weitere Folgemittel nicht erfolgreich akquiriert werden können (IP25<sup>636</sup>).

Gleichwohl gibt es spezielle Finanzierungsmodelle für SEO-Vorhaben, die eine hohe Wirkung entfalten können. Hierzu zählen Crowdfunding (zur Wirksamkeit vgl. z. B. Hörisch, 2019; Stanko & Henard, 2017) und philanthropische Investitionsmodelle, bei denen Geldmittelgeber auch ihr Know-how beisteuern (zur Wirksamkeit von Corporate Philanthropy vgl. Gautier & Pache, 2015; zur Entscheidungsfindung der SE siehe Eger, Miller & Scarles, 2019).

Auch wenn es im Interview ironisch gemeint war, kann es tatsächlich der Fall sein, dass Mitarbeiter ihr Know-how beisteuern, jedoch auf ihre Entlohnung verzichten müssen und dies in der Konsequenz die „größte Gegenfinanzierung“ darstellt (IPÖ<sup>637</sup>). Auf diese Weise kann ein SE z. B. im Hinblick auf seine Altersabsicherung selbst zum sozial Benachteiligten werden (IPM<sup>638</sup>).

---

## 7.7 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich somit zweierlei aufzeigen:

Erstens: Aufgabenbezogene Anforderungen und Besonderheiten wie z. B. finanzrechtliche Auflagen zur Gemeinnützigkeit setzen Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE. Diese Rahmenbedingungen wirken dementsprechend als eigenständiges Kriterium (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium III).

Zweitens: Entscheidungsprozesse zu aufgabenbezogenen Anforderungen und Besonderheiten, also dynamische Prozesse wie z. B. das Bedienen unterschiedlicher Zielgruppen, wirken dabei direkt auf das Beanspruchungsgefüge, das SE erleben (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad 3).

---

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Attac Trägerverein (2020). Dokumentation. Aberkennung der Gemeinnützigkeit von Attac Deutschland durch das Finanzamt Frankfurt/Main. Attac Trägerverein e. V., Februar 2020. Abrufbar auf: [https://www.attac.de/fileadmin/user\\_upload/Kampagnen/jetzt-erst-recht/200204\\_AttacTraegervereineV\\_DokumentationGemeinnuetzigkeit\\_2020-02-04.pdf](https://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Kampagnen/jetzt-erst-recht/200204_AttacTraegervereineV_DokumentationGemeinnuetzigkeit_2020-02-04.pdf). Abgerufen am: 9.3.2020.

- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations. The Case of Commercial Microfinance Organizations. In: *Academy of Management Journal*, 53 (6), S. 1419–1440.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. In: *Academy of Management Annals*, 8 (1), S. 397–441.
- Beckmann, M. & von Winning, A. (2012). Eine ordonomische Perspektive. Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis. München: Roman Herzog Institut, Selbstverlag.
- Bohnsack, R. & Divito, L. (2019). Motivations and entrepreneurial orientation of sustainable entrepreneurs. An exploratory study of sustainable entrepreneurship archetypes in the fashion industry. In: A. Lindgreen, C. Vallaster, F. Maon, S. Yousafzai & B. Palacios Florencio (Hrsg.), *Sustainable Entrepreneurship. Discovering, Creating and Seizing Opportunities for Blended Value Generation*. London (Großbritannien): Routledge, S. 24–38.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2021). Gesetze und Verordnungen für die Herstellung von Bioprodukten. Abrufbar auf: <https://www.oekolandbau.de/landwirtschaft/umstellung/rechtliches/gesetze-und-verordnungen>. Abgerufen am: 23.1.2021.
- Costa, E., Parker, L. & Andraeus, M. (Hrsg.) (2014). *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*. Bingley (Großbritannien): Emerald.
- Costa, E. & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? In: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (1), 2016, S. 99–124.
- D’Aunno, T., Sutton, R. & Price, R. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments. A study of drug abuse treatment units. In: *Academy of Management Journal*, 34 (3), S. 636–661.
- Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In: *Psychological Bulletin*, 125 (6), S. 627–668.
- Dion, M. (2014). The economic and non-economic dimensions of social enterprises’ moral discourse: an issue of axiological and philosophical coherence. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, S. 385–408.
- Eger, C., Miller, G. & Scarles, C. (2019). Corporate Philanthropy Through the Lens of Ethical Subjectivity. In: *Journal of Business Ethics*, 156 (1), S. 141–153.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination. Theory and Work Motivation. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), S. 331–362.
- Gautier, A. & Pache, A. (2015). Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment. In: *Journal of Business Ethics*, 126 (3), S. 343–369.
- Hörisch, J. (2019). Take the money and run? Implementation and disclosure of environmentally-oriented crowdfunding projects. In: *Journal of Cleaner Production*, 223, S. 127–135.
- Kreutzer, K. & Niendorf, E. (2017). Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie. In: *Verbands-Management*, 43 (3), S. 13–21.
- Lall, S. (2019). From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise – Social Finance Organization Relationships. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, S. 562–577.
- Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F. & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies

- for the hospitality industry. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, S. 911–934.
- Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). The Landscape of Social Entrepreneurship. In: *Business Horizons*, 52 (1), S. 13–19.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. In: *Academy of Management Journal*, 56 (4), S. 972–100.
- Santos, F., Pache, A.-C. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Alining Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. In: *California Management Review*, 57 (3), S. 36–58.
- Stanko, M. & Henard, D. (2017). Toward a better understanding of crowdfunding, openness and the consequences for innovation. In: *Research Policy*, 46 (4), S. 784–798.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Vogelbusch, F. (2018). *Management von Sozialunternehmen. Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Abbildungen und Praxisbeispielen*. München: Franz Vahlen.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Personenbezogene Merkmale von Social Entrepreneuren (SE), Einstellungen & Motive

# 8

Für die Kategorie „Personenbezogene Merkmale von SE, Einstellungen und Motive“ lassen sich folgende Unterkategorien herausarbeiten, die in dieser Reihenfolge dargestellt und diskutiert werden:

- motivationale Aspekte sozialunternehmerischen Handelns,
- Motive und Phasen des Motivationsprozesses,
- Stellenwert von Bedürfnissen und Werten im Motivationsprozess,
- Positionierung gegenüber dem Geldverdienen,
- persönliche finanzielle Absicherung,
- begriffliche Determinanten zur SE(O)-Zugehörigkeit,
- Anspruchsniveau Problemlösung,
- Anspruchsniveau Skalierung,
- Anspruchsniveau Innovationsentwicklung,
- Zielsetzung und Zielerreichung,
- Stellenwert des Unternehmertums im Verhältnis zur sozialen Zielsetzung,
- konzeptionelle (Un)Vereinbarkeit von sozialer Zielsetzung und Unternehmertum sowie
- Hinweise zur Persönlichkeitstypologie von Social Entrepreneuren, wobei diese durch Limitationen geprägt sind.

---

**Elektronisches Zusatzmaterial** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8_8).

Zur Illustration werden dabei Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Kodes wieder als Endnotenverweis eingearbeitet, und die gewonnenen Erkenntnisse werden an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet.

Bei der Diskussion werden abermals wissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. Modelle und Theorien herangezogen, die zur inhaltlichen Erläuterung der eigenen Studienergebnisse passen und die Bedeutung der Kodes insofern untermauern. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel die Erkenntnisse in ein motivationspsychologisches und in ein persönlichkeitspsychologisches Grundverständnis eingebunden. Dies erfordert, dass zuvor die entsprechenden psychologischen Modelle und Theorien hinreichend hergeleitet werden.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

---

## 8.1 Einführung in motivationale Aspekte sozialunternehmerischen Handelns

Das Wort Motivation leitet sich ab aus dem lateinischen Begriff *motivans*: bewegend/sich von der Stelle bewegend. Die Motivationspsychologie widmet sich den personenbezogenen Beweggründen, eine Handlung auszulösen bzw. selbst in Handlung zu kommen und Verhalten zu gestalten. Dabei bedarf jede Motivationsform einer situativ passenden Gelegenheit im Sinne einer Handlungsplattform, auf der basierend eigenes Verhalten gezeigt werden kann.

Äußerungen von Befragten lassen sich zuordnen zur motivationspsychologisch grundsätzlich gegebenen Unterscheidung zwischen **intrinsischer Motivation**, die in der Freude an einer thematischen Auseinandersetzung begründet ist (IP $\check{A}$ <sup>639</sup>; IPS<sup>640</sup>, i. V. m. IPS<sup>641</sup>; IP10<sup>642</sup>; FG5Z1637–1673<sup>643</sup>; IP35<sup>644</sup>; IP18<sup>645</sup>), und **extrinsischer Motivation**, die als Mittel zum Zweck funktioniert und sich dementsprechend instrumentell begründen lässt (IP10<sup>646</sup>; IP $\pi$ <sup>647</sup>; in nicht gegebener Ausprägung betont z. B. bei IP $\epsilon$ <sup>648</sup>). Die Differenzierung geht zurück auf Herzberg (1959; siehe ebenso z. B. Deci, Connell & Ryan, 1989; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Deci & Ryan, 2000; Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010). Erfolgserlebnisse werden bei Befragten zum Nährboden für intrinsische Motivation (IP2<sup>649</sup>; IP2<sup>650</sup>; IPF<sup>651</sup>).

Befragte benennen diverse motivationale Aspekte für sozialunternehmerisches Handeln. Demnach können persönliche Betroffenheit in Bezug auf soziale Missstände ebenso intrinsisch motivierend wirken und zu sozialunternehmerischen Aktivitäten führen (IPü<sup>652</sup>; IPE<sup>653</sup>; IPm<sup>654</sup>; IP21<sup>655</sup>) wie persönliche Erfahrungswerte, die emotional stark berühren, so dass ein äußerer Anlass zum inneren Antreiber wird (IPy<sup>656</sup>; IP3<sup>657</sup>). Darüber hinaus wird geschildert, dass eine Begeisterung für den sozialunternehmerischen Ansatz ohne konkrete inhaltliche Zielsetzung bestand (IP28<sup>658</sup>; IPτ<sup>659</sup>; IPβ<sup>660</sup>) und dass sich ein Thema z. B. im Rahmen der Reflexion über die eigene berufliche Zukunft erstmalig gezeigt hat (IPa<sup>661</sup>; IP23<sup>662</sup>, i. V. m. IP23<sup>663</sup>; IP1<sup>664</sup>, i. V. m. IP1<sup>665</sup>). Eventuell entwickelt sich das sozialunternehmerische Interesse erst während eines Umsetzungsprozesses, wobei Offenheit gegenüber neuen Herausforderungen eine bedeutende Eigenschaft darstellen kann (IPy<sup>666</sup>). Ebenfalls kann beispielsweise die Motivation für unternehmerisches Denken mit der Entwicklung der sozialen Idee entstehen und ausreifen, ohne dabei erzwungen zu werden (IPr<sup>667</sup>). Grundsätzlich ist jedoch zu bedenken, dass nicht jede soziale Idee eine unternehmerische Basis aufweisen muss (IPε<sup>668</sup>; IP18<sup>669</sup>); z. B. im Hinblick auf den fehlenden Absatzmarkt bei einem Nischenprodukt (IP1<sup>670</sup>, i. V. m. IP1<sup>671</sup>).

Es ist davon auszugehen, dass sowohl KE als auch SE das Dilemma erleben, einerseits intrinsisch motiviert zu sein und sich andererseits mit der Marktrealität und dem Wirtschaftlichen kognitiv auseinanderzusetzen. Somit sollte ein Weg gefunden werden, der beiden eventuell im Widerspruch zueinanderstehenden Impulsen gerecht wird. Dabei ist weder in Naivität noch in Handlungsblockaden zu verfallen (IP17<sup>672</sup>).

IP1 erklärt seine Demotivation zum entscheidungsrelevanten Bestandteil seiner Grundmotivation (IP1<sup>673</sup>) und somit, sich von einem Mangelzustand entfernen zu wollen. Eine motivationale Zielsituation kann sich durchaus aus einer demotivierten Ausgangssituation heraus entwickeln (IP32<sup>674</sup>; IPy<sup>675</sup>; IPR<sup>676</sup>; IPÜ<sup>677</sup>; IPβ<sup>678</sup>; IPε<sup>679</sup>), also ein Weg-von-Zustand in ein Hin-zu-Ziel transformiert werden.

Unabhängig davon, inwieweit sozialunternehmerisches Engagement proaktiv oder reaktiv erfolgt und welche Beweggründe dem zugrunde liegen, prägen die von den Befragten benannten motivationalen Ausgangssituationen den eigenen beruflichen Karriereweg, der in Einklang zu Lebens-Werten gebracht wird (vgl. Schwartz, 1992; 2003; 2011). Dabei bewerten Befragte die inhaltliche Arbeit als emotional erfüllend und bezeichnen sie als Lebenswerk (IP9<sup>680</sup>); dies bei bestehender innerer Überzeugung, dass gesellschaftlicher Mehrwert ermöglicht wird, was soziale Zielsetzung zur Herzenssache macht (IPk<sup>681</sup>; IPÜ<sup>682</sup>;

IP30<sup>683</sup>). In der Gesamtbetrachtung zeigen alle Befragten im Hinblick auf ihr sozialunternehmerisches Engagement auf, erfolgsmotiviert zu sein.

Wird der innere Handlungs- und Verhaltensmotor angetrieben durch den Impuls, einen sozialen Missstand zu bearbeiten, kann dies mit einem Problemlösungsanspruch gekoppelt sein (IP18<sup>684</sup>), muss es aber nicht (IP21<sup>685</sup>). Dabei kann, wie in Abschnitt 7.3 im Rahmen der Diskussion zur Messung von Social Impact erörtert, selbst nach dem Verfehlen eines konkreten Ziels in anderer Weise Wirkung erzielt werden (IP<sub>Q</sub><sup>686</sup>), unabhängig davon, ob zuvor eine Wirkungskette formuliert worden ist. Da positive Wirkungsmessergebnisse motivierend wirken können, erscheint es ratsam, jede Form von Social Impact aufzudecken.

Die Basis für die personenbezogene Handlungsbereitschaft bildet ein individuell ausgestalteter Komplex an Aspekten, der u. a. aus den Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht, die dem eigenen Können entsprechen (IP4<sup>687</sup>; IPQ<sup>688</sup>; IP<sub>W</sub><sup>689</sup>). Während **Fähigkeiten** (Abilities) zeitlich überdauernde Eigenschaften darstellen, wie z. B. ein vorhandenes Zahlen- und Rechenverständnis, spiegeln **Fertigkeiten** (Skills) sich verändernde, erworbene Kenntnisse wider, beispielsweise infolge eines absolvierten Trainings zur Bewältigung der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung im Rahmen der eigenen sozialunternehmerischen Aktivitäten. Dabei investieren Befragte zur eigenen Kompetenzerweiterung z. B. in die Teilnahme an einem SEO-U-Programm und in das Absolvieren eines speziellen Studiengangs (IP19<sup>690</sup>, i. V. m. IP19<sup>691</sup>). Die damit beabsichtigte Kompetenzerweiterung stellt für sich betrachtet eine Form der Leistungsmotivation dar.

---

## 8.2 Motive und Phasen des Motivationsprozesses

Die Prozessdynamik von Motivation lässt sich als aufeinander aufbauende Phasen darstellen. Heckhausen und Gollwitzer (1987; ausführlicher bei Heckhausen, Gollwitzer & Weinert, 1987) beschreiben dabei in ihrem vierstufigen **Handlungsphasenmodell** folgende Abfolge: (1) eine initiale motivationale Bewusstseinsphase, (2) eine volitional geprägte präaktionale Phase, (3) eine volitional geprägte aktionale Phase und (4) eine postaktionale motivationale Bewusstseinsphase:

1. In der ersten Phase werden mögliche Handlungsalternativen abgewogen. Diese **initiale motivationale Bewusstseinsphase** passiert somit realitätsorientiert (IP14<sup>692</sup>). Unter Umständen erlebt die betreffende Person im Hinblick auf ihr Handlungsvorhaben eine Qual der Wahl, so dass ggf. vom Aktivieren eines

Kontrollprozesses mit Fazit-Tendenz ausgegangen wird. Ein damit verbundener Reflexionsprozess passiert prädezisionale (IP11<sup>693</sup>). Diese erste Phase mündet in die Intentionbildung.

Die **Intentionbildung** initiiert den darauffolgenden, volitionalen Motivationsanteil, der aus zwei realisierungsorientierten Phasen besteht:

2. In der **ersten dieser beiden volitionalen Phasen** werden präaktionale Ziele gesetzt. Sie ist von selektiver Informationsaufnahme gekennzeichnet. Denn die Zielintention bedarf erst noch eines passenden Initiierungsmoments bzw. einer Umsetzungsgelegenheit. Dabei kann es zum Entstehen mehrerer Intentionen kommen, die miteinander in Konkurrenz treten. Diese werden nicht gleichzeitig aktiviert, sondern nur diejenigen, die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Diese zweite Motivationsphase mündet in die Handlungsinitiierung einer Zielintention, die sich gegenüber anderen konkurrierenden Zielintentionen durchgesetzt hat.
3. In der **zweiten volitionalen Phase** zeigt sich, dass mit dem Initiieren einer Handlung die Zielintention handlungsleitend wird: Aktionale Handlungen werden vorgenommen, bis das Handlungsergebnis erreicht ist. Eventuell kommt es zur Handlungsregulation (IP9<sup>694</sup>).

Von der Volitionsstärke hängen Handlungsrichtung, Handlungsintensität und Handlungsausdauer ab (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Dabei stellt die Existenz eines Handlungsziels die Voraussetzung dafür dar, um im kognitiven Verarbeitungsprozess eine Handlungsrichtung einnehmen zu können. Volitional kann z. B. begünstigend wirken, wenn Hilfe und Unterstützung durch andere angenommen wird (IP4<sup>695</sup>).

Zum Ende der zweiten Volitionsphase wird die vorgenommene Handlung beendet bzw. deaktiviert.

4. Die **abschließende motivationale Bewusstseinsphase** erfolgt postaktional. Dabei findet eine Bewertung der vollzogenen Handlung und der erzielten Handlungsergebnisse statt (IP10<sup>696</sup>; IPE<sup>697</sup>; IPT<sup>698</sup>) und es lassen sich Lehren aus der Erfahrung für zukünftige Handlungen ziehen.

Im Übergang von der realitätsorientierten prädezisionalen Bewusstseinsphase zur realisierungsorientierten präaktionalen Volitionsphase vollzieht sich die Intentionbildung für Handlungen (IP26<sup>699</sup>; IP26<sup>700</sup>; IP26<sup>701</sup>). Die Autoren des Handlungsphasenmodells vergleichen diesen Phasenübergang als Entwicklungsschritt hin zu einem handlungsvorhabenbezogenen „point of no return“ und erinnern dabei an Caesar und seine bewaffneten Truppen, die im Rahmen eines angebahnten Bürgerkriegs in Italien den Fluss Rubikon in Richtung Rom überquert

hatten, was einer Kriegserklärung gegenüber dem römischen Senat gleichgekommen war und wobei Caesar bekundet haben soll, dass mit diesem Schritt sein (Entscheidungs-)Würfel gefallen sei. Infolge dieser Analogie wurde die beschriebene Handlungsphasen-Systematik als **Rubikon-Modell** bekannt.

Beim Rubikon-Modell wird davon ausgegangen, dass ein Handlungsverlauf davon abhängt, inwieweit es zu Beginn, also initial prädezisionale, zur Stimulierung von Motiven kommt. **Motive** lassen sich als situationsübergreifend gültige Wertungsdispositionen einer Person beschreiben (Schneider & Schmalt, 2000), die Einfluss darauf nehmen, worauf die jeweilige Person ihre Aufmerksamkeit lenkt, wie sie eine bestimmte Situation wahrnimmt und bewertet. Dabei stellen Leistung ( $IP_9^{702}$ ), sozialer Anschluss ( $IP_\phi^{703}$ ;  $IP_\pi^{704}$ ) und Macht ( $IP_g^{705}$ ) fundamental bedeutsame Motive dar (z. B. ebd.; Nerdinger, 2013, S. 23 ff.). Darüber hinaus lassen sich Differenzierungen zwischen und Abgrenzungen zu weiteren Motiven vornehmen. Beispielsweise ordnet  $IP_2$  das Geldverdienen der sozialen Zielsetzung und dementsprechend Beziehungsmotiven unter, so dass unternehmerisches Leistungsverhalten für ihn kein Leitmotiv für sein sozialunternehmerisches Handeln abbildet ( $IP_2^{706}$ ). Eine weitere Differenzierung besteht zwischen Beziehungsmotiven, beispielsweise im Hinblick auf das Anerkennungs- und das Wichtigkeitsmotiv (vgl. Sachse, 2020). Dabei wird motivübergreifend aufgezeigt, dass Handlungsausführungen durch ein soziales Dürfen beeinflusst werden (ebd.; Nerdinger, 2013, S. 7).

Eine Handlungsausführung kann dadurch begünstigt werden, wenn eine Situation ermöglicht bzw. wenn eine Person in einer Situation erwartet, motivbezogene Ziele erreichen zu können. Jedoch kann ein ausgeprägter Sättigungsgrad eines Motivs, einhergehend mit empfundener Motivbefriedigung, die Bereitschaft senken, eine Handlung fortzusetzen oder sie zu vollziehen – dies in Abhängigkeit von der Intensität, in der ein Motiv besteht und dementsprechend mehr oder weniger zur Befriedigung drängt.

Aus unterschiedlichen Gründen können verschiedenartige Ereignisse und Einflüsse zu **Motivkonflikten** führen, z. B. wenn ein und dasselbe Motiv für verschiedene Handlungsvorhaben bedeutsam erscheint. Beispielsweise gelang es  $IP_{18}$  oftmals nicht, sich im Hinblick auf sein Motiv, der Welt Unterstützung zu bieten, für eine der sich dabei reizüberflutend ergebenden Handlungsalternativen zu entscheiden ( $IP_{18}^{707}$ ). Ebenso können mehrere parallel ablaufende Lebensereignisse sich widersprechende Motive abverlangen. Korber berichtet beispielsweise bei einem der von ihr befragten SE einen Entscheidungskonflikt, bei dem der Betroffene zu entscheiden hatte, „entweder mit der Partnerin und seinem Kind zusammenzubleiben oder seinem tiefen sozialen Anliegen für die vielen Armen zu kämpfen. Er traf die schwere Entscheidung für die Armen, obwohl er

zu der Zeit damit noch nicht erfolgreich war“ (Korber, 2015, S. 124). Zudem können im Widerspruch zueinanderstehende oder unklare Vorgaben aus dem Umfeld vorliegen und ebenfalls Konflikte mit sich bringen (IP28<sup>708</sup>). In der eigenen Biografie stark fehlbefriedigte Motive können sogar zu Persönlichkeitsstörungen führen (Sachse, 2020).

Zwar lassen sich Motive personenbezogen innerhalb einer entsprechend individuell ausgestalteten Landschaft zur Handlungsmotivation verorten. Allerdings unterliegen dabei Aussagen stets der Interpretation, welches Motiv in welcher Intensität als handlungsmotivierend bzw. -initiiierend gilt. Denn Motive lassen sich im komplexen wie dynamischen Bedingungsgefüge menschlicher Handlungen weder eindeutig priorisieren noch lässt sich präzise und mit einem einheitlichen Verständnis bestimmen, welche Indikatoren letztendlich dem einen oder doch besser einem anderen Motiv zuzuordnen sind. Als nicht beobachtbare, hypothetische Konstrukte können Motive ausschließlich theoretisch analysiert und klassifiziert werden. Dabei kann eine Vielschichtigkeit an Beweggründen für Verhaltensweisen vorliegen, so dass ein personenbezogener Cocktail an Motiven, getrübt durch die Vielfalt seiner Bestandteile in unterschiedlicher Lagebeziehung zueinander, situativ Wirkung entfaltet (vgl. z. B. Nerdinger, 2013; Kelly, 1965; Murray, 1938; Maslow, 1971), was kausale Zuschreibungen dementsprechend behindert bzw. verbietet. Zudem wird im Rubikon-Modell einseitig auf bewusste Motive geachtet. Unbewusste Prozesse bleiben ebenso unberücksichtigt wie die Abgrenzung zu bzw. Berücksichtigung von Bedürfnissen, obwohl Bedürfnissen eine ausgesprochen hohe Relevanz im Motivationsprozess zukommt. Daher wird deren Bedeutung nun herausgearbeitet.

---

### **8.3 Stellenwert von Bedürfnissen und Werten im Motivationsprozess**

In der Fachliteratur besteht weder zum Motivbegriff noch zum Bedürfnisbegriff ein einheitliches Verständnis: Mal wird der Motivbegriff dem Bedürfnisbegriff untergeordnet (z. B. Blickle, 2019a, S. 219), mal ist das Gegenteil der Fall (z. B. Nerdinger, 2019, S. 473). Wenngleich Maslow den Motivbegriff nur marginal nutzt (1971, S. 289 ff., 301; 1943/1999, Absatz 13, 67, 78), nimmt er ebenfalls keine eindeutige Abgrenzung zu Bedürfnissen vor (ebd.), sondern verwendet beide Begriffe zuweilen synonym (z. B. 1962/2014, Absatz 86, 104). Autorenübergreifend wird dabei nicht hinreichend reflektiert, welche spezifische, motivational wichtige Bedeutung bewusste Bedürfnisse bzw. Motive einerseits

und unbewusste Bedürfnisse bzw. Motive andererseits haben (bei Maslow siehe ebenfalls 1971, S. 262).

Unter Berücksichtigung der bisherigen Ausführungen zum Verständnis von Motiven erscheint das Verständnis von **Bedürfnissen** grundsätzlich passend als „die Diskrepanz zwischen einem Sollwert und einem Istwert“ (Storch & Krause, 2014, S. 88, m. V. a. Storch & Kuhl, 2013, S. 90), wobei sich ein Bedürfnis durch ein Defizit mindestens eines Umwtelelements bemerkbar macht. Ein als Spannung empfundenes Defizit kann einerseits physiologischer Natur sein und sich z. B. infolge eines Schlafdefizits oder Nahrungsmangels in Form von Müdigkeit bzw. Hunger als Bedürfnis bemerkbar machen; andererseits kann ein Defizit psychologischer Natur sein und sich z. B. bedingt durch fehlende Zuneigung oder einen Mangel an Erfolgserlebnissen als Bedürfnis zeigen. Im Umkehrschluss bedeutet dies nicht, dass ein befriedigtes Bedürfnis zwangsläufig an Bedeutung verliert. Beispielsweise bleibt das Bedürfnis, geliebt zu werden, bestehen, wenn es im Hier und Jetzt befriedigt wird. Im sprichwörtlichen Sinn kann z. B. das Liebesbedürfnis dem Fass ohne Boden gleichen. So kann eine Soll-Ist-Diskrepanz unterschiedlich schnell wieder zum Ausdruck kommen.

Ebenso kann ein ausgeprägter Sättigungsgrad eines Bedürfnisses bzw. eine empfundene Bedürfnisbefriedigung die Handlungsbereitschaft senken bzw. verhindern, vergleichbar zu Motiven. Dies hängt ebenfalls ab von der Intensität, in der ein Bedürfnis mehr oder weniger zur Befriedigung drängt. Allerdings setzen sich Motivationstheorien und -modelle, die ihren zentralen Beitrag zur bedürfnisorientierten Erklärung von Handlungsaktivierung leisten, in erster Linie mit Handlungsantreibern auseinander, die **Push-Wirkungen** zeigen; ein Beispiel hierfür ist die weiter unten in diesem Kapitel aufgezeigte Weiterentwicklung des Rubikon-Modells von Krause und Storch (2010, ausführlich dargestellt bei Storch & Krause, 2014). Hingegen ermöglichen Motivationstheorien und -modelle, die ihren zentralen Beitrag zum Stellenwert von Motiven leisten, einen auf Anreize bezogenen Erkenntnisgewinn, die **Pull-Wirkungen** verkörpern, so wie es das ursprüngliche Rubikon-Modell repräsentiert. Insbesondere psychologische Bedürfnisse können unabhängig von einem Bewusstseinsgrad wirken.

Bereits Grawe (1998, S. 71) macht darauf aufmerksam, dass im Rubikon-Modell unreflektiert bleibt, wie bewusst gewordene Handlungsmotive zustande kommen. Roth und Dicke (2005) zeigen hierzu passend aus neurowissenschaftlicher Perspektive auf, dass das limbische System maßgeblich am unbewusst ablaufenden Entstehen von Bedürfnissen und Gefühlen beteiligt ist und dass emotionale Zustände dabei nicht bzw. nur sehr eingeschränkt bewusst wahrgenommen werden können (vgl. auch Roth, 2003). Emotionale Zustände können daher auf unbewusstem Weg ihre Wirkung entfalten und dabei Einfluss auf

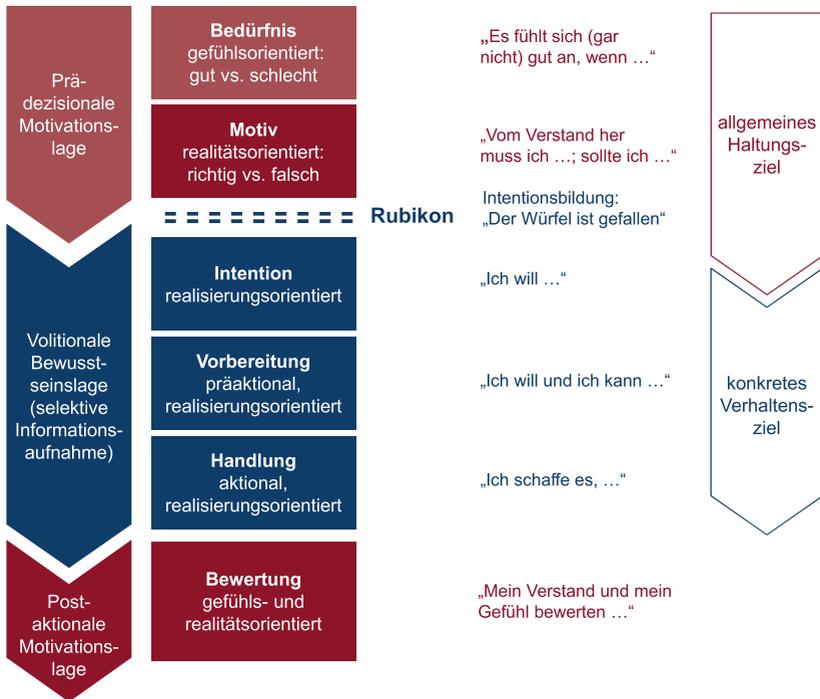
Entscheidungsfindungsprozesse nehmen, dies sogar dominant, also handlungsentcheidend (ebd.; Roth & Dicke, 2005; LeDoux, 2000). Dabei belegen funktionelle Kernspintomografie-Untersuchungen und weitere bildgebende diagnostische Verfahren, dass Reizleitungsprozesse des limbischen Systems deutlich kürzere Wege im neuronalen Netz zurücklegen und dadurch wesentlich schneller ablaufen als kognitive Prozesse. Dies verschafft emotionalen Aspekten in Entscheidungssituationen einen Vorteil bei der Bewertung von Bedürfnissen und spiegelt sich daraufhin im gezeigten Verhalten wider, sozusagen als neuronal geprägte Vor-Urteilsbildung (ebd.; vgl. auch Roth, 2019).

Storch und Krause (2014) integrieren diese Erkenntnisse in das Rubikon-Modell und zeigen mit ihrer Modellerweiterung, die vor allem auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse um eine vorgeschaltete Bedürfnis-Phase ergänzt ist, „dass ein bisher noch unbewusstes Bedürfnis die Umsetzung des bewussten Motivs verhindert. Meistens steht das unbewusste Bedürfnis im Gegensatz zum bewussten Motiv, sodass ein Motivkonflikt entsteht“ (S. 89). Somit kann die Push-Wirkung eines unbewussten Bedürfnisses die Pull-Wirkung eines bewussten Motivs überlagern.

Dieser Motivkonflikt zeigt sich in den Interviews bei SE, die auf kortikaler Ebene wissen, dass es richtig und wichtig ist, sich mit Finanzierungshürden bezüglich ihrer SEO jetzt auseinanderzusetzen, allerdings dennoch unter Aktivierung ihres limbischen Systems eine Aktivität zeigen, die sich besser anfühlt und der sozialen Mission entspricht (IPJ<sup>709</sup>; siehe auch Maxwell, Dunn, Rotz & Shoji, 2019). Abbildung 8.1 zeigt diese **Weiterentwicklung des Rubikon-Modells**, beispielhaft aufbereitet in Abbildung 8.2 zur Weiterbildungsmotivation eines Befragten, der sich ausschließlich auf die soziale Zielsetzung bezieht, nicht aber auf unternehmerische Themen und Fragestellungen (IPJ<sup>710</sup>).

Dass eine Emotionalisierung der sozialen Mission zulasten einer vernunftbasierten Bewertung unternehmerischer Aspekte geht, entspricht ebenso der in Abschnitt 3.4.2 dargestellten metaphernanalytischen Analyse zum fehlenden Konzeptansatz für die Verbindung des Sozialen und des Unternehmerischen. Im Hinblick auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage erweist sich als bedeutsam, wie SE, die beispielsweise Widerstand gegenüber dem Unternehmerischen bekunden, zum unternehmerischen Denken und Handeln motiviert werden können. Das zugrunde liegende Dilemma lässt sich mit der Darstellung in Abbildung 8.3 im Vier-Felder-Kreuz zur Attraktivität bzw. Unattraktivität von Tätigkeiten und Ergebnissen veranschaulichen: Unattraktive Tätigkeiten können vermieden werden, selbst wenn das zu erwartende Ergebnis attraktiv ist. Die akute Bedürfnisbefriedigung setzt sich in diesem Fall zulasten des attraktiven Ergebnisses durch.

Maslow führte biografische Analysen durch zur Erforschung von Bedürfnissen (1971; zum Werdegang vgl. 1943/1999; 1943a; 1954; 1962/2014). Die dabei identifizierten Bedürfnisse bezeichnet er als **Basisbedürfnisse**, die er wiederum in **Defizit-** und in **Wachstumsbedürfnisse** untergliedert. In der Fachliteratur wird bis heute zumeist eine veraltete, fünfstufige Version mit Bedürfniskategorien dargestellt, dies zudem als eine Pyramidenstruktur, die nicht von Maslow stammt und die sich zudem als unpassend erweist, da sie fälschlicherweise eine absolut erreichbare Bedürfnisbefriedigung an der Pyramidenspitze suggeriert. Stattdessen entwickelte Maslow eine deutlich komplexere Bedürfnisstruktur-Systematik und überarbeitete im Laufe seiner Forschungsarbeiten diverse Aussagen aus der somit obsolet gewordenen Erstdarstellung.



**Abbildung 8.1** Erweitertes Rubikon-Modell. (eigene Darstellung, in Anlehnung an Storch & Krause, 2014, S. 87)



**Abbildung 8.2** Erweitertes Rubikon-Modell, illustriert am Beispiel der Weiterbildungsmotivation von IPJ. (eigene Darstellung)

	Ergebnis unattraktiv	Ergebnis attraktiv
Tätigkeit attraktiv	<p>z. B. anderen voller Stolz das sozialunternehmerische Konzept präsentieren, das sodann von anderen geklaut wird (z. B. IPN)</p> <p>z. B. Wirkungsziele setzen, die nicht erreichbar sind (z. B. IP17)</p>	<p>z. B. in eigener SEO inhaltlich tätig sein und soziale Wirkung bei Wirkungsempfänger erleben (z. B. IP2)</p> <p>z. B. mit anderen SEO kooperieren und darüber höheren sozialen Impact zu generieren (z. B. IP6)</p>
Tätigkeit unattraktiv	<p>z. B. mit Politiker auseinandersetzen, der Aussagen für seine politischen Interessen instrumentalisiert (z. B. IP33)</p> <p>z. B. mit potenziellem Investor auseinandersetzen und dabei zusätzlich verschulden, woraufhin der Investor sein Wort dennoch nicht hält (z. B. IP1)</p>	<p>z. B. Businessplan ausarbeiten, sich mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen auseinandersetzen, was eine Finanzierungszusage zur Folge hat (z. B. IP26)</p> <p>z. B. Mitarbeiter nach massivem Fehlverhalten kündigen, um sozialer Zielsetzung treu zu bleiben (z. B. IP24)</p>

**Abbildung 8.3** Tätigkeits-Ergebnis-Attraktivität im Vier-Felder-Kreuz mit IP-Beispielen. (eigene Darstellung, angelehnt an Storch & Krause, 2014)

Maslows Ausführungen basieren auf dem „westlichen“, individualistisch geprägten Kulturverständnis und können daher für eine Auseinandersetzung mit dem Sozialunternehmertum in Deutschland herangezogen werden. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass er ein empirisch nicht gut überprüfbares Erklärungsmodell entwickelt hat, zumal er mit seinem klinisch-psychologischen Hintergrund keinen Bezug zum Unternehmertum aufweist. Dennoch erweist sich das Heranziehen seines **Bedürfniskonzepts** im Rahmen dieser Arbeit als aufschlussreich.

In der erweiterten, aktualisierten Darstellung unterscheidet Maslow bei den Defizitbedürfnissen folgende Kategorien:

- **physiologische Bedürfnisse**, z. B. nach Schlaf und Ernährung (IP $\ddot{U}$ <sup>711</sup>),
- **Sicherheitsbedürfnisse**, z. B. nach einem gesicherten Arbeitsverhältnis und nach Altersabsicherung (IP $\tau$ <sup>712</sup>; IPU<sup>713</sup>; IPI<sup>714</sup>),
- **soziale Bedürfnisse**, z. B. nach Gruppenzugehörigkeit und Kontaktgestaltung (IP $\pi$ <sup>715</sup>),
- **Ego-Bedürfnisse** (Individualbedürfnisse), z. B. nach Anerkennung, Status und Prestige (IP34<sup>716</sup>),
- **kognitive Bedürfnisse**, z. B. das Bedürfnis nach Wissen und das Bewusstsein über die Bedeutung von Werten (IP19<sup>717</sup>), und
- **ästhetische Bedürfnisse**, z. B. das Bedürfnis nach Schönheit und nach Ordnung (IPx<sup>718</sup>).

Allerdings diskutiert Maslow kognitive und ästhetische Bedürfnisse ebenso als **Wachstumsbedürfnisse**; eine unmissverständliche Trennschärfe wird hier nicht immer deutlich (vgl. z. B. Maslow, 1962/2014, Absatz 92). Als Wachstumsbedürfnisse benennt Maslow eindeutig das unstillbare **Selbst-Aktualisierungsbedürfnis** und das ebenso unstillbare **Transzendenzbedürfnis**.

An dieser Stelle wird die von Maslow gewählte Bezeichnung „**Self-Actualization**“ beibehalten und darauf aufmerksam gemacht, dass die oft gebrauchte deutsche Übersetzung „Selbstverwirklichung“ zur Verwässerung einer Kernaussage Maslows führt. Denn „Self-actualization is an ongoing process“ (Maslow, 1971, S. 44), „not only an end state but also the process of actualizing one’s potentialities at any time, in any amount“ (ebd., S. 46); dementsprechend „not a matter of one great moment. Self-actualization is a matter of degree, or little accessions accumulated one by one“ (ebd.). In Abgrenzung hierzu kann Selbstverwirklichung irrtümlicherweise als ein Zustand verstanden werden, der absolute Erreichbarkeit ermöglicht. In Analogie zu dem Computer, an dem diese

Arbeit geschrieben wird, ist das kontinuierliche Aktualisieren der genutzten Software ein gewünschter Prozess, um in der Interaktion mit anderen mit der Zeit zu gehen und auf dem neusten Stand der Technik zu sein, also Kontakt und Austausch zu anderen zu ermöglichen. Selbst-Aktualisierungsprozesse lassen sich dabei eventuell als Meilensteine eines Entwicklungswegs definieren. Eine Selbstverwirklichung des Computers hingegen wäre unerwünscht, wenn sie eine Form von Eigensinn verkörpert, die einen endlichen Zustand repräsentiert und keineswegs Kontakt zur Umwelt gewährleisten muss. Zudem erscheint die inhaltliche Übersetzung von Selbstverwirklichung mit „Self-realization“ angebrachter. Self-actualization hingegen „is the merging of subject and object, involving no loss of subjectivity but what seems is infinitive extension“ (Maslow, 1971, XVII), „means experiencing fully, vividly, selflessly, with full concentration and total absorption (...), the person is wholly and fully human. This is a self-actualizing moment. (...) Self-actualization implies that here is a self to be actualized (...), letting the self emerge“ (Maslow, 1971, S. 44).

Unter **Selbstverwirklichung** ist hierbei eben nicht zu verstehen, sich selbst zu verwirklichen und dabei nur eigene Interessen zu verfolgen. Denn nach Maslow ist das eigene Selbst in einem kontinuierlichen Aktualisierungsprozess zu verwirklichen, was im Kontakt zur Umwelt passiert. „Each time one takes responsibility, this is an actualizing of the self“ (Maslow, 1971, S. 45). Zugrunde liegt ein Selbst-Verständnis sozialer Natur: „Self-actualizing people ...

- manage somehow simultaneously to love the world as it is and to try to improve it. In all cases there was some hope that people and nature and society could be improved“ (Maslow, 1971, S. 298) (IP14<sup>719</sup>, i. V. m. IP14<sup>720</sup>);
- tend to feel that every person should have an opportunity to develop to his highest potential, to have a fair chance, to have equal opportunity. One advantage of being a boss is the right to give away the corporation’s money, to choose which good causes to help. They enjoy giving their own money away to causes they consider important, good, worthwhile, etc. Pleasure in philanthropy“ (Maslow, 1971, S. 299) (IP10<sup>721</sup>);
- are described as those who listen to their own voices, take responsibility“ (Maslow, 1943a) (IP8<sup>722</sup>);
- enjoy taking on responsibilities (that they can handle well), and certainly don’t fear or evade their responsibilities. They respond to responsibility“ (Maslow, 1971, S. 299) (IP6<sup>723</sup>);
- enjoy doing good“ (Maslow, 1971, S. 298) (IPJ<sup>724</sup>);
- delight in bringing about justice“ (ebd.) (IP21<sup>725</sup>);

- hate (and fight) corruption, cruelty, malice, dishonesty, pompousness, phoniness, and faking“ (Maslow, 1971, S. 299) (IPi<sup>726</sup>);
- try to set things right, to clean up bad situations“ (Maslow, 1971, S. 298) (IP33<sup>727</sup>);
- uniformly consider their work to be worthwhile, important, even essential“ (Maslow, 1971, S. 299) (IP $\psi$ <sup>728</sup>);
- are dedicated people, devoted to some task ,outside themselves‘, some vocation, or duty, or beloved job. Generally the devotion and dedication is so marked that one can fairly use the old words vocation, calling, or mission to describe their passionate, selfless, and profound feeling for their ,work““ (Maslow, 1971, S. 291) (IP2<sup>729</sup>);
- learn through the processes of intrinsic learning“ (Maslow, 1943a) (IPä<sup>730</sup>);
- are not primarily motivated (i. e. by basic needs); they are primarily metamotivated (i. e. by metaneeds = being values)“ (Maslow, 1971, S. 301). „The best way to communicate these feelings to someone who doesn’t intuitively, directly understand them is to use as a model ,falling in love““ (Maslow, 1971, S. 293) (IP23<sup>731</sup>);
- enjoy greater efficiency, making an operation more neat, compact, simpler, faster, less expensive, turning out a better product, doing with less parts, a smaller number of operations, less clumsiness, less effort, more foolproof, safer, more ,elegant‘, less laborious“ (Maslow, 1971, S. 299) (IPy<sup>732</sup>).

Wie bereits angedeutet, geben Befragte Ereignisse an, die zur Auseinandersetzung mit sozialunternehmerischen Gedanken führten. Diese Ereignisse stellen eine Auseinandersetzung mit der eigenen Verantwortungsübernahme und einen Aktualisierungsprozess des Selbst dar. Beispiele sind das Lesen von Büchern bzw. Verinnerlichen von Gedanken anderer (IPq<sup>733</sup>; IP19<sup>734</sup>; IP30<sup>735</sup>; IP $\pi$ <sup>736</sup>; IP23<sup>737</sup>; IPr<sup>738</sup>; IPp<sup>739</sup>; IPÄ<sup>740</sup>; IP33<sup>741</sup>), die Auseinandersetzung mit Vorbildfiguren (IP23<sup>742</sup>; IP23<sup>743</sup>; IP28<sup>744</sup>), bemerkenswerte Lebensereignisse (IPk<sup>745</sup>) und Schlüsselerlebnisse im persönlichen Werdegang, die sich in der SEO-Idee widerspiegeln (IPi<sup>746</sup>; IP28<sup>747</sup>) und zu Veränderungen bis hin zu Brüchen im Sozialgefüge führen können (IP23<sup>748</sup>).

Schließen Betroffene während ihres Selbst-Aktualisierungsprozesses mit einem Teil ihrer persönlichen Geschichte ab, brechen aus bisherigen Grenzen

aus und erleben dadurch einen qualitativen Aufstieg (IP23<sup>749</sup>; zur motivationalen Bedeutung von persönlichen und sozialen Bedürfnissen siehe auch Ambati, 2020), so entspricht dies einem Transzendieren, abgeleitet aus dem Lateinischen *transcendere* (hinübersteigen, überschreiten). Befragte reflektierten in ihrem Werdegang bewusst ihre Persönlichkeitsentwicklung, die sich aufgrund von grundlegenden Veränderungen in Wertigkeiten und deren Priorisierungen als harter Kampf mit sich selbst umschreiben lässt (IP28<sup>750</sup>; IPÖ<sup>751</sup>). Von hoher Bedeutung ist für IP23 geworden, wie er zwischenmenschlichen Kontakt gestaltet und welche Kontaktgestaltung er sich von seinem Gegenüber wünscht. Sein eigener Haltungs- und Erwartungshaltungsanspruch ist von respekt- und würdevollem Umgang in Gegenseitigkeit geprägt (IP23<sup>752</sup>, i. V. m. IP23<sup>753</sup>, IP23<sup>754</sup>, IP23<sup>755</sup>, IP23<sup>756</sup> & IP23<sup>757</sup>). Dabei werden Erfahrungen zu Erlebnissen besonderer Güte. Diese „Peak experiences are transient moments of self-actualization“ (Maslow, 1971, S. 46). „A peak experience is what you feel and perhaps ‚know‘ when you gain authentic evaluation as a human being (...). It comes and it goes and it cannot be forgotten“ (Maslow, 1971, S. XVI). Peak experiences können nicht gesucht und willkürlich gefunden werden, sondern im übertragenen Sinn finden sie jemanden (IPE<sup>758</sup>; als Gegenbeispiel: IPE<sup>759</sup>). Maslow erkennt hierin einen Übergang von Selbst-Aktualisierung zur Transzendenz (1971, S. 3 f.).

Wie bereits in Kapitel 2 aufgezeigt, lassen sich bei Social Startups sowohl direkte negative Effekte nachweisen für „Self-Enhancement“, das für das Verfolgen von Eigeninteressen steht, als auch deutlich positive Effekte für „**Self-Transcendence**“, bei der gemeinwohlorientierte Werte, das Wohlergehen der Gesamtheit sowie das Verfolgen von Gemeinschaftsinteressen handlungsleitend sind (vgl. Kruse, Wach, Costa & Moriano, 2018). Menschen mit stark ausgeprägter Self-Transcendence genügen sich nicht selbst, sondern sind auf Reizaufnahme durch andere Menschen oder durch Ereignisse angewiesen (IP2<sup>760</sup>; vgl. auch Pangriya, 2019). Als Voraussetzung für Self-Transcendence gelten Selbstdistanzierung ebenso wie Dialogbereitschaft (IPy<sup>761</sup>; IPÖ<sup>762</sup>; IP17<sup>763</sup>).

Aus Maslows Transzendenz-Ansatz ging die sog. „vierte Kraft“ der Psychologie hervor; als sog. „erste Kraft“ wird allgemein die psychoanalytische Ausrichtung bezeichnet, als sog. „zweite Kraft“ die naturwissenschaftlich-behavioristische Ausrichtung. Als Gegenentwurf zu diesen beiden „Kräften“ entwickelten u. a. Rogers (1961), Perls (Perls, Hefferline & Goodman, 1951) und Maslow als sog. „dritte Kraft“ der Psychologie die humanistische Psychologie. Sie ist von der Auseinandersetzung mit Selbst-Aktualisierungstendenz geprägt. Die aus Maslows Transzendenz-Ansatz hervorgegangene „vierte Kraft“ wird auch transpersonale Psychologie genannt und basiert auf der Auseinandersetzung mit Metabedürfnissen zu spirituellen Erfahrungen. Hierbei wird ein Ich-bezogenes

Wohlbefinden zugunsten prosozialer Beziehungsgestaltung und Lebenserfüllung nicht nur gesucht, sondern auch gefunden (zum vertiefenden Verständnis und aktuellen Überblick der forces in psychology siehe Fleuridas & Krafcik, 2019).

Dieser Metaebenen-Ansatz kann erreicht werden bei einer „**Transcendence of the basic needs** (either by gratifying them so that they disappear normally from consciousness, or by being able to give up the gratifications and to conquer the needs). This is another way of saying ‚to become primarily metamotivated‘. It implies identification with the B[eing]-Values“ (Maslow, 1971, S. 262). Unter „Being-values“, auch „values of being“, versteht Maslow „the ultimate values which are intrinsic, which cannot be reduced to anything more ultimate“ (ebd., S. 42).

Befragte SE vertrauen darauf, dass ihr Handeln sinnvoll ist (IP6<sup>764</sup>), wobei ein hoher Stellenwert von Empathie deutlich wird (IP2<sup>765</sup>; IP23<sup>766</sup>; IP23<sup>767</sup>; IP2<sup>768</sup>; zum Bedeutungsgehalt von Empathie bei SE vgl. z. B. Ruskin, Seymour & Webster, 2016; Lambrechts, Caniels, Molderez, Venn & Oorbeek, 2020). Dabei weisen die Attributionen Maslows hinsichtlich self-actualizing People zwar eine offensichtliche Überschneidung zu Schilderungen von Befragten auf. Allerdings sind ausgeprägte Selbst-Verwirklichung und Selbst-Aktualisierung auf metamotivationaler Ebene und ein Transzendenzbedürfnis keinesfalls gleichzusetzen mit Sozialunternehmertum. Bezogen auf sozialunternehmerisches Denken würde die einseitige Betrachtung der von Maslow benannten Eigenschaften eine Romantisierung darstellen, unternehmerische Anforderungen ausklammern und somit ein Klischeebild eines SE zeichnen, das Self-Actualization mit Sozialunternehmertum verwechselt, gleichsetzt bzw. zu einer Einheit vermischt. Ein Anspruchsdenken gegenüber SE, alle Wachstumsbedürfnisse optimal befriedigen zu können, würde ebenso absurd erscheinen wie die Vorstellung, dass Menschen, die ihre Wachstumsbedürfnisse optimal befriedigen, hiermit die wesentliche Basis für qualitativ hochwertige sozialunternehmerische Aktivitäten bilden. Vielmehr lässt sich mit den bisherigen Ausführungen eine grundsätzliche Problematik aufzeigen: dass ein Achtgeben auf die eigenen Bedürfnisse nicht nur bedeutet, gegen gesellschaftlichen Widerstand ankämpfen zu müssen, sondern Widerstand im Selbst erkennen und so auflösen zu können, dass sozialunternehmerisches Engagement dabei gezeigt und gelebt werden kann.

Wie weiter oben beschrieben, kann ein Individuum einerseits von seinen Bedürfnissen getrieben sein und andererseits von dem, was nach dem Befriedigen der Bedürfnisse entstehen soll, angezogen werden: der Motivbefriedigung. Diese Anziehungskraft spiegelt Wertvorstellungen wider. Da eine Kultur durch ihre Werte repräsentiert wird und da Werte von Kultur zu Kultur variieren, kann es dazu kommen, dass eine subjektiv erlebte Unvereinbarkeit von Sozialem und Unternehmertum als Kultur-Werte-Konflikt erlebt wird (IP14<sup>769</sup>; IP<sub>E</sub><sup>770</sup>).

Hierbei kann sich der SE in einem Spannungsfeld befinden: Einerseits teilt er mit seinen Mitarbeitern und mit Netzwerkpartnern gemeinsame Werte, verkörpert als soziale Mission. Andererseits hat er eine unternehmerische Verantwortung, verkörpert beispielsweise als Abwägungsprozess bei der Verteilung knapper Ressourcen. Allerdings darf das soziale Wertesystem beim Generieren von Profit nicht zerstört werden (IP10<sup>771</sup>).

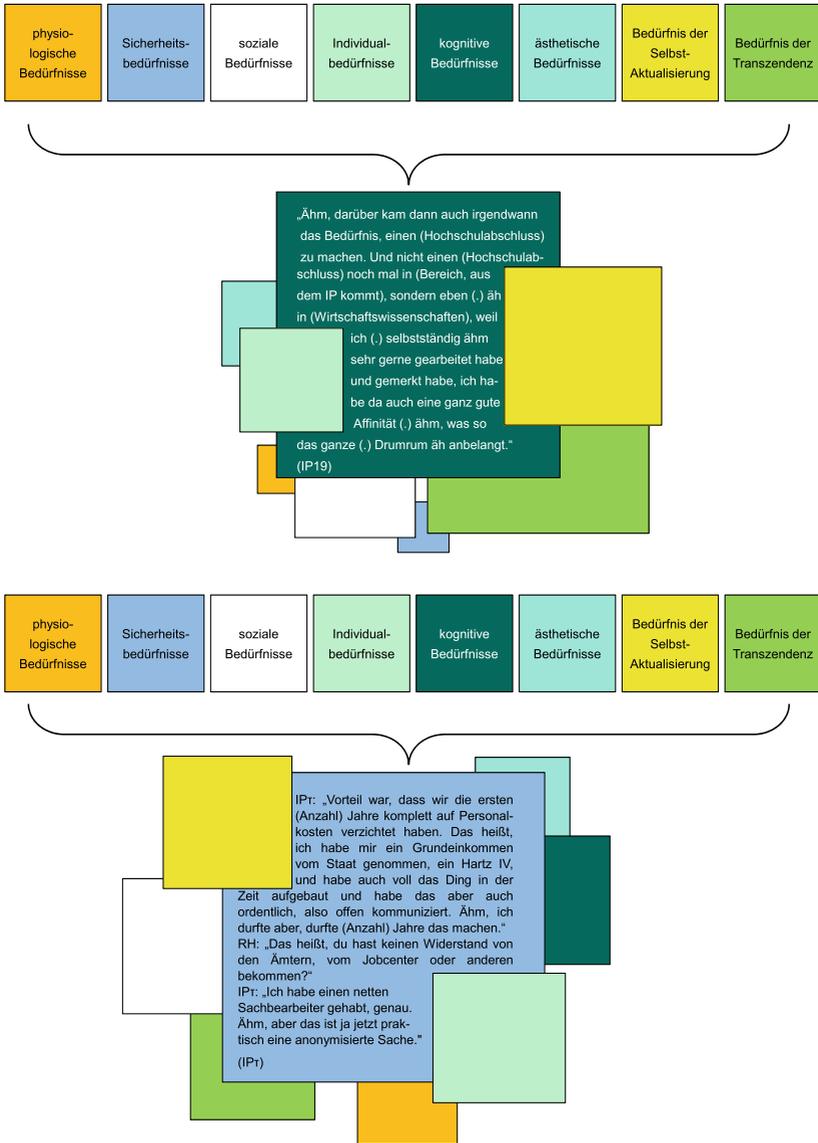
Sieht der SE die soziale Zielsetzung als einen anzustrebenden Wert, ohne sich dabei mit dem Unternehmerischen zu identifizieren, dann identifiziert er sich demzufolge nicht mit seiner SEO, was zu motivationalen Einbußen führen kann. Dass Werte-Diskrepanzen zwischen Führungskräften und Unternehmen sich negativ auf das eigenverantwortliche Handeln der Führungskräfte und deren intrinsische Motivation auswirken, zeigen Jung und Morner (2016, m. V. a. Ryan & Deci, 2000; Deci, Connell & Ryan, 1989; Osterloh & Frey, 2000). Im Rahmen ihrer Untersuchung zur Wirkweise von gemeinsamen Werten im Zusammenhang mit der Eigenverantwortung von Führungskräften gelangen die Autoren zu der Erkenntnis, „dass gemeinsame Werte die Basis für Eigenverantwortung der Führungskräfte bilden und darüber hinaus einen recht hohen direkten Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation aufweisen“ (Jung & Morner, 2016, S. 252). Zudem wirkt „Eigenverantwortung der Führungskräfte nicht nur direkt auf deren intrinsische Motivation, sondern auch als partieller Mediator auf den Zusammenhang zwischen gemeinsamen Werten und intrinsischer Motivation“ (ebd., S. 253), was im Falle eines Mangels zur Minderung der Arbeitsleistung führen kann (ebd.; vgl. auch Brieger, De Clercq & Meynhardt, 2020). Dabei besitzen Ergebniskontrolle und Ergebnisbelohnung eine hohe Bedeutung für die Selbststeuerungsfähigkeit. Bereits Ouchi (1979) geht davon aus, dass sich Selbstbestimmung durch gemeinsame Werte fördern lässt.

Intrinsische Motivationseffekte lassen sich nicht einfach von Unternehmen zu Unternehmen imitieren (vgl. Coff & Kryscynski, 2011). Denn: „Although the nature of values and their structure may be universal, individuals and groups differ substantially in the relative importance they attribute to the values. That is, individuals and groups have different value ‚priorities‘ or ‚hierarchies‘“ (Schwartz, 2012, S. 3). Allerdings können zur Stärkung intrinsischer Motivation in Teams und dementsprechend ggf. in SEO gemeinsame Werte genutzt werden und als Leitprinzipien einer sozialen Einheit dienen (vgl. Schwartz, 1994, S. 21). Quinn und Rohrbaugh (1983) entwickelten im Rahmen ihrer Untersuchungen zu Werten mit Einflussnahme auf organisationalen Erfolg ein Modell, das sich widersprechende bzw. konkurrierende Werte in Beziehung zueinander setzt: organisationsinterne versus organisationsexterne Fokussierung einerseits und formale versus flexible Strukturiertheit andererseits. Hierbei arbeiten die Autoren heraus,

dass die Beurteilung der Effektivität einer Organisation letztendlich von der Klarheit über die Werte bzw. über deren Relevanz abhängt. Doch mangelt es gerade hierzu an geeigneten Vorschlägen. Übertragen auf die Situation der SE steht die Entwicklung einer Analyseform aus, die es ermöglicht, den Ist-Zustand einer SEO zu ihren sozialen Werten und zu ihren unternehmerischen Werten aufzuzeigen und dabei zu gewährleisten, sie als gleichberechtigte Wertequalitäten reflektieren und ggf. gewichten zu können sowie eine angemessene Verantwortungsübertragung auf Mitarbeiter zur Stabilisierung der intrinsischen Motivation aller Beteiligten zu ermöglichen. In Abschnitt 8.12 wird hierauf im Rahmen der Diskussion zu Unvereinbarkeiten zwischen der sozialen und der unternehmerischen Zielsetzung näher eingegangen.

Maslow hält an einer als widerlegt anzusehenden hierarchischen Ordnung fest, wenn er eine umfassende Befriedigung aller Defizitbedürfnisse als Grundvoraussetzung für das Befriedigen von Wachstumsbedürfnissen unterstellt (Maslow, 1971, S. 289; zur Widerlegung der Bedürfnishierarchie aus neuropsychologischer Sicht vgl. z. B. Roth & Dicke, 2005; LeDoux, 2000; Storch & Krause, 2014). Allerdings relativiert er eine Hierarchisierung für ein nicht befriedigtes Wachstumsbedürfnis. Denn hierbei beschreibt Maslow, dass die Grundbedürfnisse einer Person i. d. R. teilweise befriedigt und gleichzeitig teilweise unbefriedigt sind. Dabei ist der Sättigungsgrad eines Bedürfnisses von Person zu Person in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt; ebenso verhält es sich innerhalb einer Person von Situation zu Situation (Maslow, 1943/1999, Absatz 61; 1971). Je nachdem, inwieweit ein Bedürfnis befriedigt oder beispielsweise unterdrückt ist, taucht es dementsprechend mehr oder weniger auf. Das hierarchische Verständnis ist somit dynamisch zu verstehen, wobei einige Bedürfnisse einen stabileren i. S. v. länger aufrechterhaltenden Zustand der Befriedigung aufweisen und andere Bedürfnisse stark volatil in ihrem Sättigungsgrad erscheinen können. Ebenso kann dabei mal das eine und mal das andere Bedürfnis an Bedeutung gewinnen oder verlieren, also eher in den Vordergrund bzw. in den Hintergrund rücken. Darüber hinaus beschreibt Maslow, dass Bedürfnisse in situativ bedingten Lagebeziehungen zueinanderstehen können. Beispielsweise kann das Transzendenzbedürfnis in unterschiedlicher Intensität mit dem Zustand der Selbst-Aktualisierung in Verbindung stehen, was im stark ausgeprägten Verbindungszustand die weiter oben bereits beschriebene Metamotivation widerspiegelt (1971, S. 259 ff., 289 ff.). In diesem Sinn kann z. B. eine ressourcenorientierte Lernkultur als „lebenslanges Lernen“ praktiziert werden, auf deren Basis die eigene Achtsamkeit kontinuierlich geschärft wird; dies schildert beispielsweise IPJ (IPJ<sup>772</sup>).

Im Grundverständnis wirken die einzelnen Basisbedürfnisse situativ bedingt mal mehr und mal weniger prominent und sie können sich gegenseitig überlagern,



**Abbildung 8.4** Basisbedürfnisse nach Maslow: zwei fiktive Anwendungsbeispiele. (eigene Darstellung)

wobei anzustreben ist, dass Wachstumsbedürfnisse einen zentralen Stellenwert im Leben erlangen. Diese Dynamiken lassen sich mit der oftmals vorgefundenen Pyramidenstruktur nicht abbilden. Abbildung 8.4 stellt einen Versuch dar, sich dieser Herausforderung mit einem grafischen Neuentwurf zu stellen. Veranschaulicht wird dies mit zwei Beispielen. Wenngleich dabei Interviewzitate herangezogen werden, erfolgt dies jedoch als rein fiktive Darstellung und ohne Anspruch auf Passgenauigkeit für diese IP. Zudem kann die Abbildung nur Momentaufnahmen wiedergeben, so dass auch diese Darstellungsform an ihre Grenzen stößt, da die Prozessdynamik, der die Bedürfnispositionierungen unterliegen, dabei nicht zum Ausdruck kommen kann. Dennoch lässt sich das Grundverständnis Maslows abbilden.

Während sich Defizitbedürfnisse bei Mangelzuständen oder Störungen dem Prinzip der Homöostase unterwerfen und somit ein inneres Gleichgewicht anstreben, demzufolge ein Sättigungsgefühl erlebt werden kann, ist dies bei Wachstumsbedürfnissen nicht in dieser Form gegeben. Zudem kann die Befriedigung sowohl von Defizit- als auch von Wachstumsbedürfnissen das Ausbilden gesundheitsgefährdender Strukturen nur begrenzt vermeiden (ebd.), und wenngleich „a healthy man is primarily motivated by his needs to develop and actualize his fullest potentialities and capacities“ (Maslow, 1943/1999, Absatz 75), können befriedigte Wachstumsbedürfnisse psychologische Gesundheit begünstigen, keinesfalls jedoch garantieren.

Modelle zu Bedürfnissen und zur intrinsischen Motivation können somit nur einen typologiebasierten Erklärungsansatz für Problemsituationen im Nachhinein bieten, jedoch keinen wesentlichen Beitrag zur Vorhersage leisten. Dennoch weisen sie darauf hin, dass bestimmte Arbeitsbedingungen die Motivation und Demotivation beeinflussen können.

---

## 8.4 Positionierung gegenüber dem Geldverdienen

Befragte heben hervor, dass das Geldverdienen im Können und Dürfen eine Herausforderung darstellt (IP $\tau$ <sup>773</sup>; IP34<sup>774</sup>) und nicht bedingungslos geschieht. Erwähnt wurde bereits, dass dabei das soziale Wertesystem einer SEO nicht beeinträchtigt werden darf (IP10<sup>775</sup>; IP $\beta$ <sup>776</sup>). Hierbei kann die eigene Grundhaltung zum Geld-Wert in den Regularien einer SEO verankert sein und dies kann Auswirkungen haben, inwieweit hierbei Druck oder Entlastung empfunden wird.

Die SEO von IP14 bildet dabei eine Extremhaltung ab in Form einer Lebensgemeinschaft aus sozial Benachteiligten, wobei die SEO für den Lebensunterhalt aller Betroffenen, die sich in der SEO engagieren und sich an einen transparent

kommunizierten Wertekodex halten, aufkommt (IP14<sup>777</sup>), einschließlich des Rentenalters (IP14<sup>778</sup>). Hierbei verkörpert das Erwirtschaften von Geld einen zentral bedeutsamen Indikator der SEO-Zielsetzung, sich von Abhängigkeiten lösen zu können bzw. dauerhaft Unabhängigkeit zu erlangen, was letztendlich entlastend wirken kann.

Andere IP berichten, dass das Geldverdienen ein Antreiber sein kann, ein Vorbild-Exempel in der Öffentlichkeit zu statuieren (IPG<sup>779</sup>, i. V. m. IPG<sup>780</sup>; IP10<sup>781</sup>). Insofern ist im Einzelfall auf den Prüfstand zu stellen, inwieweit „sozialen Zielen eine höhere Priorität bei[gemessen wird] als finanziellen“ (Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 12) oder ob im Einzelfall eine Priorisierung der Zielsetzungen nicht mehr eindeutig feststellbar ist.

Darüber hinaus wird der Wunsch benannt, mit der eigenen Sozialunternehmung eine finanzielle Unabhängigkeit der eigenen Person zu erzielen (IP23<sup>782</sup>, i. V. m. IP23<sup>783</sup>). Jedoch kann dies ein Konfliktpotenzial innerhalb des sozialen Umfelds darstellen, insbesondere, wenn im eigenen Umfeld als Norm ausgerufen wird, dass das Generieren von Einnahmen mit gemeinnütziger Arbeit nicht vereinbar sei. Wird in der Öffentlichkeit – z. B. durch die Politik, SEO-U und mit wissenschaftlichen Fachbeiträgen – dieses restriktive Bild als allgemeingültig gezeichnet und gestreut und auf diese Weise gesellschaftlicher Konsens oktroyiert, dann kann dies den SE unter Rechtfertigungsdruck setzen oder aber provozieren, dass er in der Öffentlichkeit erst gar nicht zu seiner Absicht des Geldverdienens steht.

Wird in der Öffentlichkeit behauptet, dass gemeinnützige Organisationen stets auf der Basis ehrenamtlichen Engagements zu funktionieren haben, spiegelt dies eine einseitige Sichtweise wider und fokussiert nur einen bestimmten Bereich gemeinnütziger Organisationen wie z. B. Vereinsstrukturen, deren Mitglieder sich in ihrer Freizeit rein ehrenamtlich engagieren und die somit von SEO abzugrenzen sind (IPe<sup>784</sup>). So wenig, wie ehrenamtliches Engagement exklusiv und automatisch in Organisationsstrukturen mit anerkanntem Gemeinnützigkeitsstatus ausgelebt werden darf, so wenig ist ebenfalls der Rückschluss zulässig, dass jede gemeinnützige Organisation aus purem Ehrenamt zu bestehen hat. Mit dem letztgenannten Denkautomatismus entstehen ggf. Vorurteile zulasten von SE(O).

Wie bereits dargestellt, ist für mehrere IP von normativer Bedeutung, dass SE ihre soziale Wirksamkeit aufzuzeigen haben und in Abgrenzung zu KE dementsprechend zu belegen haben. Dabei reflektieren Befragte das SE-spezifische moralische Dilemma, ab wann sie welche Geldbeträge aus der SEO für ihr privates Wohlergehen verwenden dürfen. Demnach ergibt sich die Frage, inwieweit ein Gewinn zur Entwicklung weiterer sozialunternehmerischer Initiativen zum

Abbau sozialer Benachteiligungsphänomene genutzt werden kann bzw. sollte – entweder zur sich weiter spezialisierenden Neugründung oder auch zur breiteren Aufstellung im Sinne einer Diversifizierung (IP15<sup>785</sup>). Denn eine Reinvestition kann gesellschaftlichen Mehrwert generieren, für die der SE mit seiner SEO angetreten ist (IP2<sup>786</sup>). Beispielsweise musste sich im Anspruchsdenken von IP35 die Investition zuvorderst als gesellschaftlicher Mehrwert ausgezahlt haben. Bis dahin wirkte die selbst auferlegte Regel, sich privat zu verschulden (IP35<sup>787</sup>).

Würde hingegen ein Selbstverständnis kommuniziert werden, dass es ebenfalls SE geben kann und geben darf, die infolge einer qualitativ hochwertigen, erreichbaren sozialen Wirkung durch ihr finanzielles Einkommen in finanzieller Sorglosigkeit leben, dann könnte dies eine psychologisch weniger belastende Ansage darstellen. Bei diesem Selbstverständnis würden sich SE also nicht auf Kosten anderer bereichern, sondern im Sinne einer Win-win-Situation sowohl anderen als auch sich selbst Gutes tun.

Eine eindeutige, allgemeingültige Beantwortung zur Adäquanz der SE-bezogenen Mittelverwendung ist hierbei nicht möglich, so dass ein SE dies mit sich selbst ausmachen muss (IP3<sup>788</sup>; IP21<sup>789</sup>). Unbeantwortet bleibt, wie hoch der Betrag sein darf, den sich ein SE unter welchen Bedingungen für eigene Zwecke entnehmen darf: Darf es so viel sein, wie es in der Branche bei KE dem offiziellen Durchschnitt entspricht? Umsatzorientiert, dem Mindestlohn entsprechend oder z. B. zur Vermeidung des eigenen sozialen Abstiegs (IP1<sup>790</sup>)? In Abhängigkeit von Projektvorhaben oder realisierten Maßnahmen zum Abbau sozialer Benachteiligung (IPc<sup>791</sup>; IPJ<sup>792</sup>)? Oder in Abhängigkeit von einem Mindestzeitraum des Bestehens der SEO bzw. aus weiteren, anderen Gründen?

Insgesamt zeichnet sich bei Befragten beim Thema des Geldverdienen-Dürfens ein problembehaftetes, zuweilen nicht widerspruchsfreies Bild ab (IP1<sup>793</sup>; IPτ<sup>794</sup>). Selbst wenn das Geldverdienen keinen Motivationsfaktor für einen SE darstellt (IP2<sup>795</sup>), kann ein Konfliktfeld bestehen, wenn Geldverdienen als Wegnehmen des Geldes von anderen bewertet wird. Vergütungen können als nicht klug bis hin zu unmoralisch bewertet werden, da diese Mittel nicht mehr für die eigentliche Mission zur Verfügung stehen können (Kanter & Sherman, 2016). Dabei ist zu differenzieren zwischen „sich bereichern“ und „die eigene Lebenssituation sichern“ (IP2<sup>796</sup>). Dennoch fällt, wie aufgezeigt, die konkrete Bewertung und Entscheidung schwer. Als weitere belastende Fragestellung wird dabei geschildert, ab wann ehrenamtliche Mitarbeiter aus Sicht des SE ausgebeutet werden (IPε<sup>797</sup>). Darüber hinaus verzichten hauptamtliche Mitarbeiter auf das, was sie von ihrer Leistung her verdienen, was ebenfalls SE belastet (IPö<sup>798</sup>).

Eventuell bedarf es einer Legitimation wie z. B. die eigene Familienversorgung oder auch ein Vorbild durch SE-Kollegen, den privaten Lebensunterhalt

aus Einnahmen zu finanzieren ( $IP\alpha^{799}$ ). Zudem kann für den SE den Konflikt untermauern, dass es ein relativ abstraktes Ziel darstellen kann, einen sozialen Missstand in der Welt abzubauen.

In der Gesamtbetrachtung ist somit infrage zu stellen, wenn behauptet wird, „there is a wide consensus that SE combines an aspiration to make profit and the fulfillment of a social mission“ (Kruse, Wach & Wegge, 2018, S. 3, m. V. a. Bacq & Jansen, 2011; Mair & Martí, 2006).

---

## 8.5 Persönliche finanzielle Absicherung

Es gibt SE, die ihre finanzielle Situation frühzeitig reflektieren und vorausschauend denken. Beispielsweise werden messbare Zielsetzungen zur finanziellen Absicherung benannt ( $IP1^{800}$ ;  $IP25^{801}$ ). In anderer Weise wird geschildert, dass nicht nach Zielsetzungen gehandelt wird oder es findet keine messbare Zielsetzung statt, so dass Finanzierungsherausforderungen zum permanenten Begleiter ( $IP\epsilon^{802}$ ) oder verdrängt werden können ( $IP\gamma^{803}$ ;  $IP\sigma^{804}$ ). So werden SE medienwirksam als Positivbeispiel für erfolgreiches Sozialunternehmertum positioniert, leben aber am Existenzminimum ( $IP\mu^{805}$ ;  $IPU^{806}$ ). Gerade SE, die auf Fördergelder angewiesen sind, erleben Limitationen in der Vergütung, bedingt durch Zuwendungsregularien ( $IPg^{807}$ ).

Demzufolge beuten sich SE selbst aus, stecken durchaus seit Jahrzehnten materielle Ressourcen in die SEO hinein ( $IP\psi^{808}$ , i. V. m.  $IP\psi^{809}$ ) und verzichten dabei z. B. auf eine angemessene Altersvorsorge ( $IPU^{810}$ ). Diverse IP geben zu verstehen, dass sie im Rentenalter von Altersarmut betroffen sein werden ( $IPU^{811}$ ;  $IP\gamma^{812}$ ;  $IP35^{813}$ ;  $IP21^{814}$ ;  $IP32^{815}$ ;  $IP14^{816}$ ), wobei sich die Befragten vereinzelt widersprüchlich äußern. Beispielsweise beklagt ein Befragter, dass nicht alle SE so konsequent unternehmerisch denken und handeln wie er. Aber der Widerspruch besteht darin, dass das Fundraising nur auf die SEO bezogen wird, er sich selbst im Geldverdienen exkludiert ( $IP\epsilon^{817}$ , i. V. m.  $IP\epsilon^{818}$ ;  $IP1^{819}$ ), was kein unternehmerisches Bild abgibt. Selbst bei einer schwarzen Null hat dieser Befragte das eigene Gehalt noch nicht mitberücksichtigt ( $IP1^{820}$ ). Sein unternehmerisches Denken und Handeln endet vor der eigenen Absicherung, so dass er sich diesbezüglich im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern in eine inferiore Position versetzt.

Für das Sozialsystem zeichnet sich eine zu schulternde Belastungssituation ab, wenn der Staat ab dem Renteneintrittsalter für den SE sorgen muss. Derartige Belastungsdynamiken bleiben jedoch in sozialunternehmerischen Wirkanalysen unberücksichtigt.

Wenngleich es vorkommt, dass IP ihre Eigenverantwortlichkeit erkennen und sich selbstwirksam erleben (IP18<sup>821</sup>; IP25<sup>822</sup>), wird deutlich, dass äußere Rahmenbedingungen zur Begründung von Selbstausbeutung herangezogen werden (IP3<sup>823</sup>). Obwohl Selbstausbeutung bei jeder Form des Unternehmertums auftauchen kann (IP $\epsilon$ <sup>824</sup>), konnten mit den Ausführungen die Besonderheiten für SE verdeutlicht werden.

Im Rahmen der Datenauswertung geben von den Befragten lediglich zwei SE, die beide als Social Intrapreneure und somit im abgesicherten Angestelltenverhältnis tätig sind, zu verstehen, berufsbedingt keiner finanziell angespannten Situation im Privaten ausgesetzt zu sein (IP $\eta$ <sup>825</sup>, i. V. m. IP $\eta$ <sup>826</sup> & IP $\eta$ <sup>827</sup>; IP7<sup>828</sup>).

## 8.6 Begriffliche Determinanten zur SE(O)-Zugehörigkeit

Die Datenanalyse zeigt, dass ebenfalls diejenigen IP zur Beantwortung der zentralen Leitfrage beitragen, die zwar sozialunternehmerische Kriterien erfüllen, sich von der begrifflichen Zuordnung her allerdings nicht als SE verstehen (IP35<sup>829</sup>; IP7<sup>830</sup>; IP $p$ <sup>831</sup>, i. V. m. IP $p$ <sup>832</sup>), also den sozialunternehmerischen Begriff entweder nicht für sich nutzen (IP34<sup>833</sup>; IP $p$ <sup>834</sup>) bzw. in bestehenden Definitionen keinen Mehrwert für ihr eigenes Wirken erkennen (IP $\epsilon$ <sup>835</sup>) oder den Begriff mit eigenen inhaltlichen Vorstellungen prägen (IPN<sup>836</sup>; IP10<sup>837</sup>). Dabei kann der Unternehmensbegriff kulturell geprägt und konnotiert sein (IP $\sigma$ <sup>838</sup>) und Erfahrungswerte können das Begriffsverständnis weiterentwickeln und verändern (IP7<sup>839</sup>; IPB<sup>840</sup>). Zudem wird betont, dass in Netzwerken inkonsistente Begriffsvariationen zur Diskussion stehen, die keine klare, Sicherheit vermittelnde Richtung vorgeben können (IP $\epsilon$ <sup>841</sup>).

Für SE, denen der sozialunternehmerische Begriff fremd ist bzw. die diesen nicht auf sich und ihre SEO beziehen, entsteht der Nachteil, dass ihnen demzufolge SEO-relevante Unterstützungssysteme gar nicht bekannt sein können (IP35<sup>842</sup>).

Befragte SE erleben, dass ihre SEO sich konventionellen Strukturen bereits begrifflich nicht zuordnen lässt, sondern eine Zwitterposition einnimmt (IPR<sup>843</sup>). Zudem werden zwei „Parallelwelten“ beschrieben, wobei die KE-Welt und die SE-Welt bereits formal und in ihren strukturellen Kontexten Unterschiede aufweisen, die eine Vergleichbarkeit nicht erlauben (IP25<sup>844</sup>). IP33 beschreibt für seine SEO hierbei eine hybride Struktur, die sich zusammensetzt aus „urkapitalistisch“ und „Geld verschenken“ und dabei zugleich „von BEIDEM (.) das Original“ darstellt (IP33<sup>845</sup>), wobei diese SEO das Ziel verfolgt, auf dem Weg des Geldverdienens soziale Teilhabebedingungen zu verbessern und dabei auch

ökologisch bewusst zu handeln, so dass das Verschenken von Geld nicht in freier Auswahl, sondern unter der Bedingung der Förderung nachhaltiger Entwicklung passiert.

---

## 8.7 Anspruchsniveau Problemlösung

Das Anspruchsniveau einer Person wird bestimmt durch ihr angestrebtes Leistungsniveau; optimalerweise kann die betreffende Person ihr angestrebtes Leistungsniveau in das Verhältnis setzen zum bereits erlebten Leistungsniveau vergleichbarer Aufgaben (vgl. Atkinson, 1966). Dies kann bei neuartigen sozial-unternehmerischen Vorhaben bestenfalls im Hinblick auf die Arbeitsbereitschaft und den Arbeitseinsatz möglich sein, jedoch nicht bezogen auf unbekannte, erst zu entwickelnde Arbeitsprozesse. Wenn darüber hinaus die Zielsetzung darin besteht, ein soziales Problem nicht nur zu bearbeiten bzw. die Absicht zu verfolgen, Lösungsansätze zu entwickeln und zu verbreiten (IPY<sup>846</sup>; siehe z. B. Kimmitt & Muñoz, 2018), sondern das soziale Problem tatsächlich zu lösen, also es zu eliminieren (IPh<sup>847</sup>; IPp<sup>848</sup>), dann kann dies den SE unter extrem hohen Leistungsdruck setzen und dabei dessen Leistungsfähigkeit mindern. Dementsprechend besteht bei der Unmöglichkeit, ein soziales Problem zu eliminieren, eine Leistungszieldiskrepanz (vgl. Atkinson, 1966), wobei ein implizit wie explizit verankerter Problemlösungsanspruch dazu führen kann, dass sich ein SE widersinnigerweise nur dann als hinreichend wirksam und leistungsfähig begreifen würde, wenn eben diese Illusion einträte.

Diese Problematik wird von SEO-U beispielsweise wie folgt zum Ausdruck gebracht: „Diese Publikation soll den verschiedensten kooperativen und lösungsorientierten Akteur\*innen als Grundlage dienen, die sich der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen verschrieben haben“ (Osbelt, 2019); „Primäres Ziel von Social Entrepreneurship ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, welches auch soziale und ökologische Aspekte beinhaltet“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 11; in der Kernaussage wortgleich bei Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 13) und „Gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen ist der wichtigste Treiber für die DSEM-Social-Entrepreneurs“ (Scharpe & Wunsch, 2020, S. 7; vergleichbar z. B. bei Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 19; vergleichbar ebenso mit IP18<sup>849</sup>; IPb<sup>850</sup>; zur unrealistischen Betrachtungsweise siehe z. B. IP21<sup>851</sup>).

Im Rahmen des Gründungsmonitors der KfW wird dies bei der Datenerhebung differenzierter betrachtet, da die von den Befragten zu beantwortende Fragestellung hierzu lautet: „Zweck meiner selbstständigen Tätigkeit ist es, einen

spezifischen Beitrag zum Umweltschutz oder zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems zu leisten“ (Metzger, 2019, S. 2).

Bei der Annahme, ein soziales Problem könnte mithilfe der SEO beseitigt und der Markt demzufolge uneingeschränkt gesättigt werden, arbeiten SE aktiv an ihrer eigenen Arbeitslosigkeit (IP21<sup>852</sup>; IPH<sup>853</sup>; IP20<sup>854</sup>; IPq<sup>855</sup>). Dementsprechend gipfelt organisationales Wachstum bei der Zielsetzung, soziale Benachteiligung abzuschaffen (IPm<sup>856</sup>), zwangsläufig in der Konsequenz des Unternehmenstods.

Doch erweist sich das Ziel, ein Problem zu lösen, als nicht nachvollziehbar, wenn sich soziale Benachteiligungen, denen sich SE widmen, nicht lösen, sondern nur reduzieren oder verändern lassen (IP21<sup>857</sup>; IPm<sup>858</sup>; IP25<sup>859</sup>; IP19<sup>860</sup>; siehe auch Abschn. 7.3 die Diskussion zum Haltungsziel). Nicht die Lösung eines gesellschaftlichen Problems ist das Ziel dieser IP, sondern einen Lösungsweg für den sozial wirksamen Umgang mit dem entsprechenden gesellschaftlichen Problem zu finden und zu gehen. Diese grundsätzliche Überlegung wird von Befragten durchaus verdrängt (IPz<sup>861</sup>; leicht relativiert bei IPψ<sup>862</sup>). Anhang K im elektronischen Zusatzmaterial zeigt als Ergebnis einer qualitativen Inhaltsanalyse tabellarisch zusammengefasst für alle Befragten, was an dieser Stelle diskutiert wird: Kein IP, der das Ziel der Problemlösung verfolgt, hat dieses Ziel erreicht. Im Rahmen einer zusätzlichen, studienbegleitenden Recherche konnte ebenfalls kein SE identifiziert werden, der mithilfe seiner SEO ein soziales Problem eliminieren konnte.

Eine Problemlösung im Sinne einer Vision ohne Erreichbarkeitsanspruch kann hingegen sinnvoll erscheinen. Denn dies würde ein weiteres Dilemma auflösen: dass die als erreichbar gemeinte Zielsetzung, sich abzuschaffen, nicht nur den Höhepunkt einer SEO-Entwicklung darstellen würde, sondern per se den Abschluss aller unternehmerischen Aktivitäten, was eine SEO bereits in der Planung einen Projektstatus verleiht, so dass klassische Projektphasen anzusetzen sind (IP25<sup>863</sup>). Unternehmen hingegen wollen sich als System aufrechterhalten, was die organisationsimmanente Anpassungsbereitschaft des Systems an neue Umweltaforderungen einfordert (systemtheoretisch begründet z. B. bei Luhmann, 2011, S. 12 ff.; Luhmann, 1984). Wenngleich theoretisch gegenargumentiert werden könnte, dass sich unmittelbar nach Beendigung eines Projekts ein neues anschließen kann, besteht dennoch eine begriffliche Abgrenzung, die sich dem Unternehmerischen unterzuordnen hat. Insofern kann dies im Mindset lediglich eine Kompensation darstellen und zu Beeinträchtigungen im unternehmerischen Selbstverständnis führen (weiter ausgeführt in Abschn. 8.11). Aus unternehmerischer Sicht scheint angebracht, von vornherein im Produktlebenszyklus zu denken, der während der Produktentwicklung in aller Regel hohe

Investitionskosten einfordert. Erweist sich sodann ein sozialunternehmerisches Konzept als praxistauglich und sinken die Stückkosten nach der Produkteinführung bei steigendem Absatz, dann kann sich daraus eventuell eine Cash Cow entwickeln. Für den Fall, dass ein SE dieses Niveau erreicht hat und sich die Marktsättigung prognostizieren lässt, sollte der SE Vorsorge getroffen haben, indem er im sozialunternehmerischen Verbesserungsprozess bereits Neu- oder Weiterentwicklungen vorangetrieben hat, die seiner sozialen Zielsetzung entsprechen.

Eventuell ließe sich zudem infolge des Verzichts auf einen unerreichbaren Problemlösungsanspruch das bereits thematisierte Dilemma zur Positionierung gegenüber dem Geldverdienen relativieren: das Bestreiten des eigenen Lebensunterhalts aus dem sozialunternehmerischen Engagement einzukalkulieren und dies von vornherein nach selbst festgelegten Kriterien messbar zu gestalten.

Wie bereits diskutiert, zeigen alle Befragten im Hinblick auf ihr sozialunternehmerisches Engagement auf, erfolgsmotiviert zu sein, wobei sie sich in unterschiedlicher Ausprägung wünschen, dass ihre Leistung anerkannt wird (vgl. Abschn. 8.1 bis 8.4; vergleichbar mit Boluk & Mottiar, 2014). Atkinson (1966) postulierte grundsätzliche Annahmen zur Leistungsmotivation. Demnach wollen Personen einen größtmöglichen Nutzen aus ihrem Handeln ziehen, demgemäß mit ihren Handlungen Freude und Stolz maximieren und leidvolle Erfahrungen vermeiden bzw. minimieren, was keinesfalls eine widerspruchsfreie Gesamtsituation darstellen muss (IP $\alpha$ <sup>864</sup>). Damit wird auf Basis einer Vernunftentscheidung erforderlich, für das Ausrichten des eigenen Verhaltens den subjektiven Wert eines Ziels ebenso zu kalkulieren wie die Erwartungswahrscheinlichkeit dieses Ziels. Auf dieser Basis leitet Atkinson ein Modell zur Risikowahl ab:

$$\begin{array}{r} \text{[Tendenz, Erfolg anzustreben]} \\ + \text{ [Tendenz, Misserfolg zu vermeiden]} \\ \hline = \text{[resultierende Verhaltenstendenz]} \end{array}$$

In der Interpretation identifiziert Atkinson zwei Gruppen: (1) Erfolgsmotivierte, die bevorzugt Aufgaben mit mittlerer Schwierigkeit wählen, da sie auf diese Weise die beste Balance aus Erwartung und Wert erfahren, und (2) Misserfolgsvermeidungsmotivierte, die entweder besonders leichte oder besonders schwierige Aufgaben wählen.

Nach Atkinson werden erfolgsorientierte SE eine schwierige Aufgabe nach erlebtem Misserfolg als noch schwieriger empfinden, so dass sie zur Vermeidung von Misserfolgserlebnissen an der Problemlösung nicht festhalten sollten, sondern zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsmotivation zu bewältigende Aufgaben finden und wählen sollten. Bei erfolgsmotivierten SE kann das verzerrte Anspruchsniveau, ein soziales Problem zu eliminieren, zu einem inneren Ausbrennen führen bzw. dies begünstigen (vgl. z. B. Kearney, Dunne & Wales, 2020; Tuominen-Soini, 2012; Parker & Martin, 2011).

Eine ähnliche Problematik zeigt sich in Bezug auf Skalierung und ebenso beim Anspruchsdenken in Bezug auf die Innovationskraft. Beide Aspekte werden nachfolgend vertieft.

---

## 8.8 Anspruchsniveau Skalierung

In Erinnerung gerufen wird die Ausführung in Abschnitt 5.10 zur SEO-U-Arbeit im Hinblick auf Skalierungsansprüche: Dargestellt wurde u. a., dass entweder die Steigerung der sozialen Wirkung im Mittelpunkt von Hochskalierung stehen kann (IPR<sup>865</sup>; IP27<sup>866</sup>, i. V. m. IP27<sup>867</sup> & IP27<sup>868</sup>; IP16<sup>869</sup>) oder dass mit Hochskalierung ein Größenwachstum der SEO verbunden werden kann und eventuell darauf aktiv hingearbeitet wird (IP26,<sup>870</sup> i. V. m. IP26<sup>871</sup>). Denkbar erscheint dabei, dass Problemlösungsdruck einen Druck zum Hochskalieren nach sich ziehen kann.

Erinnert wird insbesondere an die Ausführung zur SEO von IP13, deren Hauptsponsor sich nicht an eine mündliche Vereinbarung gehalten hat (IP13<sup>872</sup>), was zu massiven Mittelkürzungen führte (IP13<sup>873</sup>), die wiederum schwerwiegende SEO-interne Veränderungen mit sich brachten und zu enormen Anstrengungen bei der Mittelakquise führten. IP13 gibt in ihrer Ausführung zu verstehen, dass bei den SEO-Mitarbeitern diese Veränderung starke Irritationen hervorgerufen hat, zumal arbeitsplatzbezogene Verpflichtungen top-down beschlossen und kommuniziert wurden, was auf Mitarbeiterseite als Bruch zur bis dahin gelebten, auf Mitsprache bedachten Unternehmenskultur empfunden wurde (IP13<sup>874</sup>) und in der Folge als unfair und als nicht respektvoll ihnen gegenüber aufgefasst wurde. Auf sozioemotionaler Ebene führte dies zur Verletzung des psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (vgl. Morrison & Robinson, 1997, weiter ausgeführt in Abschn. 9.4). In der Folge kam es zu Einbrüchen in der Arbeitsleistung, die Einbußen im Organizational Citizenship Behavior widerspiegeln (Organ, 1988): IP13 berichtet von nachlassendem Mitarbeiterengagement, insbesondere bezogen auf das selbstbestimmte Engagement der Mitarbeiter über deren

Pflichtaufgaben hinaus, also hinsichtlich Aufgaben, die außerhalb des formalen Anreizsystems liegen.

Diese akute Neuausrichtung der SEO auf marktwirtschaftliche Performance stellt eine Mission Drift dar: Mitarbeiter können sich nicht mehr wie gehabt mit ihrer SEO identifizieren (Porter & Kramer, 2011, S. 76; Battilana & Lee, 2014, S. 414 f.; Chell, Spence, Perrini & Harris, 2016; Marshall, 2011). Wenngleich die SEO weiterhin ihre sozialunternehmerische Mission besitzt, kommt es zu Verschiebungen und Neuausrichtungen bei der Zielsetzung. Dabei ist im sozialunternehmerischen Alltagsgeschehen für die Mitarbeiter die sozialunternehmerische Mission nicht mehr eindeutig erkennbar. Hierauf zeigen Mitarbeiter Reaktanz (zu Beziehungs- und Prozessdynamiken bei Mission Drift vgl. z. B. Grimes, Williams & Zhao, 2019).

Befragte zeigen auf, dass organisationales Größenwachstum struktureller Anpassungsprozesse der SEO bedarf und vor allem finanzieller Mittel, so dass der Finanzierungsdruck durch organisationale Hochskalierung dauerhaft steigt (IP29<sup>875</sup>; IP32<sup>876</sup>; IP21<sup>877</sup>). Dabei kann ein Hochskalieren der SEO die Leistungsqualität beeinträchtigen und z. B. zur höheren Fehlerrate führen oder einhergehend mit stärkerem Leistungsdruck zur höheren Bereitschaft für regelwidriges Verhalten (vgl. Tintor, 2012; Baeckmann, 1998, S. 40 ff.; Fürst & Wieland, 2004).

Ebenso zeigen die Ausführungen von Befragten, dass aus Größenwachstum ein qualitatives Hochskalieren hervorgehen kann bzw. dies damit verbunden wird (IP27<sup>878</sup>; IP $\tau$ <sup>879</sup>; IP $\gamma$ <sup>880</sup>; IP $\tau$ <sup>881</sup>; IP31<sup>882</sup>). Wenngleich organisationales Wachstum die SEO finanziell gefährden kann, können eventuell aus einer zusätzlichen inhaltlichen Ausrichtung zur Verbreitung der sozialen Wirkung Einnahmen generiert werden, die für das Absichern von organisationalem Wachstum existenzsichernd eingesetzt werden können. Eine derartige Win-win-Situation beschreibt IP27 (IP27<sup>883</sup>).

Somit beeinflussen die Prozesse des Hochskalierens die finanzielle Gesamtsituation der SEO (IP35<sup>884</sup>), wobei die finanzielle Situation im Zusammenhang der sozialen Wirkung zu bewerten ist (IP $\theta$ <sup>885</sup>; IP35<sup>886</sup>). Um das Hochskalieren der Qualität zu sichern, bedarf es beim Kooperationsmanagement klarer Prozessbeschreibungen (IP $\theta$ <sup>887</sup>; IP35<sup>888</sup>), die auf Instrumenten zur transparenten Messung der sozialen Wirkung beruhen sollten. In der Gesamtbetrachtung stellt sich die grundsätzliche Frage, ob die SEO als Organisationsstruktur skalieren soll oder deren soziale Wirksamkeit bzw. beides (IP $\gamma$ <sup>889</sup>; IPH<sup>890</sup>).

Vergleichbar zum zentral verankerten Anspruch der Steigerung sozialer Wirkung will IP $\tau$  ebenso ihre SEO vor allem in ihrer Qualität der Dienstleistung hochskalieren, nicht aber in ihrer Quantität. Aufgrund von Negativberichten

zu Beratungsangeboten für SE(O), die  $IP_{\tau}$  von SE zugetragen wurden und die sich mit kritischen Ausführungen in Abschnitt 5.12 decken, schließt  $IP_{\tau}$  für ihre SEO kategorisch eine Zusammenarbeit mit wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmensberatern aus ( $IP_{\tau}^{891}$ ). Im Umkehrschluss könnte ein breiteres Grundverständnis von Wachstum, das auf Qualitätsmerkmalen beruht und eine umfassende Finanzanalyse zulässt und dabei auch das Skalierungsverständnis breit fasst, dazu führen, dass  $IP_{\tau}$  einen besseren Zugang zu ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung bekommt. Es erscheint erstrebenswert, dass SE nicht unter dem Druck stehen, Größenwachstum generieren zu müssen, aber bereit sind und Unterstützung darin erfahren, sich konstruktiv mit der Finanzplanung und -gestaltung ihrer SEO auseinanderzusetzen.

Erinnert wird abermals an die Ausführung in Abschnitt 5.10 zu dem Wohn- und Betreuungskonzept für eine Kleingruppe sozial benachteiligter Menschen ( $IPJ^{892}$ , i. V. m.  $IPJ^{893}$ ), das neben der dauerhaften direkten wie indirekten sozialen Wirkung ebenso kontinuierlich Einsparungen von Steuergeldern ermöglicht, über Jahre gesehen im Millionenbetrag. Dabei kann der Eindruck entstehen, dass der betreffende SE mit seinem konsequenten Blick auf Einzelfälle die Möglichkeit verkennt, ein Konzept zu entwickeln, das auf vergleichbare gesellschaftliche Kontexte übertragbar ist ( $IPJ^{894}$ ; vergleichbar bei FG5Z1576–1582<sup>895</sup>). Jedoch kann die Konzentration auf den Einzelfall erst den Tiefgang der sozialen und in der Folge die wirtschaftliche Wirkung ermöglichen. Hierbei passen die folgenden Leitfragen der Bertelsmann Stiftung (2013) zur Skalierung sozialer Wirkung: „Ist die Skalierung der sozialen Wirkung Ihres Sozialunternehmens stark mit Ihrer Person verknüpft? Haben Sie beispielsweise spezifische Kompetenzen, die nur Sie und keine Ihrer Mitarbeiter beherrschen? Falls ja, würde eine Ausdehnung in andere Regionen für Sie wertvolle Zeit und Reisekosten zu anderen Standorten bedeuten, die Sie sinnvoller in eine regionale Fokussierung Ihrer Aktivitäten investieren sollten“ (S. 34).

Soziale Wirksamkeit ist demzufolge nicht aus der Unternehmensgröße ableitbar, sondern aus der Qualität und Stabilität der Wirkkette. Im zuvor genannten Beispiel zum Wohn- und Betreuungskonzept wird deutlich, dass die Wirkkette eine finanzielle und eine soziale Ebene hat. Sozialunternehmen wirken also auf zwei verschiedenen Ebenen, die zwar Berührungspunkte aufweisen, aber keine direkt zusammenhängende Einheit bilden. Im hier diskutierten Beispiel ist der Schwellenwert der sozialen Wirksamkeit ab dem ersten Kunden bereits erreicht. Die finanziell-unternehmerische Wirksamkeit kann zeitversetzt eintreten, wenn sich im Rahmen der Gründung Entwicklungskosten wie z. B. für den Umbau barrierefreier Wohnungen ergeben, die aus Steuergeldern finanziert worden sind und sich erst amortisieren müssen.

Eventuell kann das Vermeiden, in den Organisationsstrukturen zu wachsen, mit dem Vorteil verbunden sein, dass kleine SEO qualitativ andere Möglichkeiten haben, etwas auszuprobieren. Zudem geben Befragte zu verstehen, dass bei großen Strukturen andere Erwartungshaltungen entstehen können, die weniger Flexibilität ermöglichen (IP $\gamma$ <sup>896</sup>). Ebenso wird betont, dass Reduktion der Quantität – z. B. Internationalität aufzugeben – ein Intensivieren der Qualität mit sich bringen kann. Hierbei kann tiefgründiger als zuvor gearbeitet werden und diese Entwicklung kann zudem neue Arbeitsressourcen hervorbringen, die in anderer Form investiert werden können (IPÖ<sup>897</sup>).

Oldenburg hebt zur obigen Ausführung passend hervor: „Social entrepreneurs denken Wachstum anders: Statt nur durch Organisationswachstum steigt ihre Wirkung vor allem indirekt durch Nachahmer, Kooperationen, Regelveränderungen. Sie maximieren die Wertschöpfung im Gesamtsystem statt in der eigenen Organisation“ (2011, S. 120). Befragte geben zu verstehen, dass Nachahmer in der Tat gewünscht sein können und gefördert werden (IPc<sup>898</sup>; IP27<sup>899</sup>). Dementsprechend können Nachahmung und Kooperationen den SE entlasten, da er weder Retter eines sozialen Missstands sein kann noch sein muss (vgl. Abschn. 7.2 zu Marktabhängigkeiten). Allerdings ist Replizierbarkeit nicht immer möglich (Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 35) und falls doch, kann dabei Wettbewerbsdruck und somit ein Spannungsfeld im Kooperationsmanagement entstehen (vertiefend diskutiert in Abschn. 9.2 im Kontext von Coopetition).

In der Gesamtbetrachtung stellt sich die Frage, inwieweit Abstriche in der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität und somit in der sozialen Wirksamkeit in Kauf genommen werden sollen bzw. können oder ob die Abstriche bei der unternehmerischen Absicherung zu erfolgen haben (IP10<sup>900</sup>). Dieses Spannungsfeld stellt einen kontinuierlichen Reflexionsprozess dar.

IP14 verdeutlicht, dies im Fließgleichgewicht nach zuvorderst definierten Prioritäten gewissenhaft zu managen. Das sozialunternehmerische Konzept seiner SEO beinhaltet u. a., Obdachlose, die alkoholabhängig sind und die sich von ihrer Abhängigkeit befreien wollen, mit Wohnraum zu versorgen und in eine alkoholabstinent lebende Gemeinschaft aufzunehmen. Bei seinem Fließgleichgewichtsmanagement greifen innerhalb der SEO selbstaufgelegte Regeln, z. B. Eigentum zu erwerben und grundsätzlich keine Gebäude anzumieten. Dies erweist sich in Zeiten besonders hohen Zuspruchs als unternehmerische Wachstumsbremse, nicht aber als soziale Wirkungsbremse, da die soziale Zielsetzung, alle um Unterstützung bittende Menschen aufzunehmen und ihnen zu ermöglichen, sich aus ihrer Alkoholabhängigkeit und aus ihrer sozialen Benachteiligung zu befreien, gewährleistet wird. Somit kann zwar der Lebenskomfort im Alltag in

Zeiten besonders hohen Zuspruchs leiden, wenn für verhältnismäßig viele Menschen dementsprechend wenig Wohnraum zur Verfügung steht. Dennoch achtet IP14 konsequent darauf, dass die soziale Zielsetzungspflicht erfüllt wird; aber in der Kür, der B-Note im alltäglichen Zusammenleben, kalkuliert er zur unternehmerischen SEO-Sicherung Einschränkungen ein, solange darunter die soziale Zielsetzung nicht in Mitleidenschaft gezogen wird (IP14<sup>901</sup>). Dies passiert auf Basis eines klaren Priorisierungsmanagements (IP14<sup>902</sup>), wobei das Wirkungsverständnis stets darin besteht, Abhängigkeiten, die ein Gefährdungspotenzial für Personen und für die SEO beinhalten, zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Als Win-win-Situation wirkt dabei, dass alle Personen, die von der SEO-Gemeinschaft aufgenommen worden sind, auf Basis ihrer persönlichen Kompetenzen und Möglichkeiten ihren aktiven Arbeitsbeitrag leisten, die der SEO direkt zugutekommt. Auf diese Weise können Wirkungsempfänger verlorengegangene Selbstwirksamkeitsüberzeugung zurückgewinnen und sich als „systemrelevant“ erleben. Die aus ihrer Arbeitsleistung hervorgegangenen Ergebnisse kommen der Stabilisierung der SEO direkt zugute. Da in der SEO sichergestellt wird, dass die soziale Zielsetzung für jeden Wirkungsempfänger erreichbar und realisierbar gestaltet wird, ist dementsprechend dringend und wichtig die Zunahme der Skalierung sozialer Wirkung priorisiert. Hierbei hat sich das Wachstum der Organisationsstrukturen unterzuordnen und ein Scaling deep vollzieht sich durchdacht innerhalb gegebener Ressourcenrestriktionen.

Befragte heben hervor, dass ein umfassendes Skalierungsverständnis inkludiert, eine SEO in wirtschaftlich schwierigen Zeiten am Markt am Leben zu erhalten, also ggf. in der Lage zu sein, Organisationsstrukturen zu reduzieren, ohne die SEO-Existenz zu gefährden (IP $\gamma$ <sup>903</sup>). Fixkosten wie Kredite, Miet- und Personalkosten müssen auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten bedient werden. Runterskalieren stellt in aller Regel eine hohe finanzielle Herausforderung dar. Feste Strukturen, die der SE nicht auflösen oder abstoßen kann, sind sinnvoll zu nutzen. Dies kann mit sich bringen, dass eine hiervon betroffene SEO einem tiefgründigen sozialunternehmerischen Transformationsprozess ausgesetzt ist. Insofern ist zu prüfen, inwieweit beim Runterskalieren eine Chance für neue, andere und eventuell innovative Maßnahmen besteht, aus denen z. B. ein neues sozialunternehmerisches Standbein hervorgehen kann (IP16<sup>904</sup>, i. V. m. IP16<sup>905</sup>).

Ein Spagat vermag darin zu bestehen, dass die SEO sowohl den neuen Umfeldbedingungen gerecht wird als auch der sozialen Zielsetzung treu bleibt. Dementsprechend ist der Change-Prozess in seiner Entwicklung zu meistern. Dies setzt voraus, sämtliche sozialunternehmerischen Aktivitäten auf ihre Tauglichkeit und Wirkung im Hinblick auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu

evaluieren, zumal Wachstumsziele von vielen Einflüssen abhängig sein können, so dass sie nicht rigide, sondern flexibel gestaltet werden sollten (IPT<sup>906</sup>).

IP2 lotet sein Fließgleichgewichtsmanagement ebenfalls auf den zwei Waagschalen soziale Rendite versus finanzielle Rendite aus: IP2 geht konsequent individuell auf die Bedürfnisse seiner Zielgruppe ein (IP2<sup>907</sup>). Sein Geschäftsmodell, das sich der Lebenssituation sozial entwurzelter Menschen mit schwersten körperlichen und psychischen Traumatisierungen widmet, verlangt ihm dies geradezu ab. IP2 erhält für jeden Wirkungsempfänger eine Einzelförderung. Diese werden von Ämtern beschieden. Sie erwarten bei Einzelbetreuungen keine Abweichung vom Standard; genau diese provoziert aber IP2. Er bricht somit eindeutige Konventionen und geht damit ein existenzbedrohendes Risiko ein (IP2<sup>908</sup>; IP2<sup>909</sup>; IP2<sup>910</sup>). Demgemäß werden niedrigere Einnahmen in Kauf genommen, wenn sich dies positiv auf die Zielgruppe und auf die soziale Wertschöpfung auswirkt (vgl. Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006).

Unter finanziellem Aspekt hätte sich IP2 sein Unternehmerdasein deutlich leichter machen können und eine „Betreuung von der Stange“ ohne Arbeitsaufwand über Gebühr im Sinne der Finanzierungsgrundlage der Ämter leisten können. Allerdings sind für IP2 nicht die Geldgeber die Auftraggeber, sondern die Wirkungsempfänger der Dienstleistung. Dementsprechend richtet er einfallbezogen die Zielsetzung mit sozialer Wirkung aus. Dabei gibt ihm der Erfolg seiner SEO-Tätigkeit und der seiner Mitarbeiter Recht, da die Wirksamkeit sowohl im Hinblick auf soziale Rendite als auch auf eine gesellschaftsbezogene finanzielle Rendite belegt werden kann: Bisher wurden alle Klienten der Einrichtung mit einer Ausbildung in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt und IP2 betonte im Anschluss an das Interview, dass Einrichtungen mit standardisiertem Betreuungsangebot dies nicht schaffen. Die SEO hat bewirkt, dass keine Hartz-IV-Empfänger aus dem Betreuungsprogramm hervorgehen, wie sonst eher üblich. Die ehemaligen Klienten zahlen heute Steuern. Gesellschaftlich hat sich diese Dienstleistung bereits vielfach ausbezahlt. Diese finanzielle Rendite wird jedoch nicht als Motivation von IP2 benannt. Erinnert wird an die Ausführungen in Kapitel 6 zur Arbeitsweise von Behörden und Entscheidungen der Politik; dabei wertschätzen staatliche Strukturen weder die finanzielle noch die soziale Rendite, so dass beide Erfolgskriterien in der Praxis kein Argument darstellen können, die Arbeit der SEO zu fördern.

Abschließend wird noch einmal an die Diskussion des Anspruchsniveaus zur Problemlösung erinnert: Thematisiert wurde, dass Hochskalierung bei der Zielsetzung, soziale Benachteiligung abzuschaffen (IPm<sup>911</sup>), zwangsläufig in der Konsequenz des Unternehmenstods gipfelt. Wenngleich beschrieben wurde, dass im Rahmen dieser Untersuchung keine SEO identifiziert werden konnte, die ein

soziales Problem wirklich gelöst hat, soll theoretisch in Betracht gezogen werden, dass eine SEO im Falle der sozialen Problemlösung ihren unternehmerischen Höhepunkt und Todesfall zugleich erlebt, es sei denn, die Problemlösung wird als extreme Form des Runterskalierens angesehen und geeignete Maßnahmen zur Sicherung der SEO-Existenz werden frühzeitig ergriffen, so wie oben dargestellt.

## 8.9 Anspruchsniveau Innovationsentwicklung

Wie in Kapitel 2 beschrieben, werden durch SEO-U und durch wissenschaftliche Publikationen Rahmenbedingungen für das Verständnis von Social Entrepreneurship gesetzt (vgl. z. B. Morris, Santos & Kuratko, 2020). In Abschnitt 5.10 wurde bereits ausgeführt, dass diese Rahmenbedingungen – beispielsweise die Voraussetzung, eine Innovation hervorzubringen (IP $\xi$ <sup>912</sup>) – Segregationseffekte provozieren können. Demzufolge können SE daran gehindert werden, ein sozial-unternehmerisches Selbstverständnis und Selbstbild zu entwickeln. Innovation wird nicht von allen SE mit Sozialunternehmertum zwangsläufig in Verbindung gebracht, sondern kann hiervon sogar abgegrenzt werden (IP $b$ <sup>913</sup>; IP27<sup>914</sup>; IP21<sup>915</sup>).

Aufgezeigt wurde in Kapitel 2 ebenfalls, dass der Innovationsbegriff mit unklarem bzw. uneinheitlichem Verständnis genutzt wird (im internationalen Vergleich siehe z. B. Adro & Fernandes, 2020; Casini, Bensliman, Fossati, Degavre & Mahieu, 2018). Dies trifft ebenso auf die Befragten zu (IP27<sup>916</sup>; IP $\phi$ <sup>917</sup>; IPO<sup>918</sup>; IPA<sup>919</sup>). Unter anderem wird nicht zwischen Invention und Innovation differenziert. Etwas zu erfinden, ohne dies im Markt einzuführen, stellt zunächst eine Invention dar; sie muss noch keine Innovation verkörpern, denn „there is no necessary connection between the two functions. The inventor produces ideas, the entrepreneur ‚gets things done‘“ (Schumpeter, 1947, S. 152).

Einerseits ist mit der Entwicklung eines Prototyps bis zur angenommenen Marktreife ohne Markteinführung noch nicht sichergestellt, dass ein Markt besteht bzw. die „Innovation“ vom Markt angenommen wird (IP1<sup>920</sup>). Andererseits wirkt die Innovationskraft bereits ab der ersten Person, die hiervon profitiert, also unabhängig von einer Hochskalierung (IP21<sup>921</sup>, i. V. m. IP21<sup>922</sup>; IP20<sup>923</sup>). Eventuell sind kulturelle bzw. geografische Anpassungen erforderlich (IP $t$ <sup>924</sup>; IP20<sup>925</sup>; IP27<sup>926</sup>; IP $k$ <sup>927</sup>; IP $Y$ <sup>928</sup>).

In der Gesamtbetrachtung besteht sogar eine Vielzahl an Definitionsansätzen zu sozialer Innovation, die zum Teil deutlich voneinander abweichen (siehe hierzu z. B. Howaldt & Schwarz, 2015). Beispielsweise kann eine unmittelbare

Bezug- und Einflussnahme auf Tradition und wertgebundene Überzeugungen vorausgesetzt werden (Drucker, 1957) oder Transformationsprozesse im Hinblick auf politische Macht durch soziale Bewegungen werden als Bedingung vorgegeben (Lapierre, 1977). Ein weiteres Grundverständnis bezieht sich auf die Analyse sozialer Konflikte und die Entwicklung von Lösungsstrategien (Neuloh, 1977).

Fueglistaller et al. definieren Innovation als „erstmalige Anwendung einer neuen Problemlösung oder wiederholender Problemlösungstechnik, die darauf gerichtet ist, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen“ (2019, S. 102). Bei diesem Verständnis sind nicht neue Unternehmensziele innovativ, sondern neuartige Wege zum Erreichen der Unternehmensziele. Dabei kann unterschieden werden zwischen Produkt- und Dienstleistungsinnovation, Prozessinnovation, Geschäftsmodellinnovation und technischen Innovationen, wobei sich Letztere in Material- und Produktinnovationen unterscheiden lassen. Soziale Innovation wird allerdings zuweilen von technischen Innovationen abgegrenzt, da technische Innovationen den ökonomischen Nutzen in den Mittelpunkt stellen, was bei sozialer Innovation nicht der Fall ist. Brooks (1982) typologisiert hierbei zwischen technischer, soziotechnischer und sozialer Innovation. Zudem kann bei sozialer Innovation die Differenzierung zwischen technologischen, betriebswirtschaftlichen und sozialen Innovationstreibern hinken: Befragte betonen, dass es immer um die Wirkung für den Menschen gehen muss (IP21<sup>929</sup>).

Eine im Hinblick auf den Problemlösungsanspruch gemäßigte Definition besagt, dass soziale Innovationen als neuartige Lösungsansätze auf strukturell-organisationaler Ebene oder als Lebensstil aufgefasst werden, die machbare Prozesse zur Bewältigung sozialer Herausforderungen gewährleisten und dabei gesellschaftlichen Nutzen erwirken (Gillwald, 2000; Zapf, 1989, S. 177; vergleichbar mit IPJ<sup>930</sup>). Befragte zeigen dabei auf, dass der plötzlich eingetretene persönliche Bezug zum Thema den Zugang zu neuen Wegen ermöglichen kann, weil dadurch erst Perspektivwechsel eingenommen wurden (IPλ<sup>931</sup>, i. V. m. IPλ<sup>932</sup>).

Gillwald (2000) zieht zum Begriffsverständnis für Innovation das Patentrecht heran und betont hierbei, dass sowohl eine unbewusste als auch eine bewusste Nachahmung von bereits existierenden Verfahrensweisen nicht mit Innovation vereinbar sein kann, da „absolute Neuartigkeit zu den Eigenschaften [gehört], die vor einer Verleihung von Urheberrechten auf technische Erfindungen nachgewiesen sein müssen“ (S. 10; vergleichbar mit IPC<sup>933</sup>), so dass die Übernahme bestehender Innovationen für die eigene Entwicklungsarbeit verweigert werden kann (zum „Not-invented-here-Syndrom“ siehe Katz & Allen, 1982; Hauschildt, Salomo, Schultz & Kock, 2016, S. 52 f.).

Allerdings wird die Renaissance altbekannter, jedoch in Vergessenheit geratener Vorgehensweisen i. S. v. Wiederentdeckungen zuweilen als „Nacherfindungen“ und als Innovation aufgefasst (Gillwald, 2000, S. 10, vergleichbar mit  $IP\mu^{934}$ ), zumal „[e]s kein vollständig Neues [gibt], losgelöst von jeder Beziehung zum Alten, Überlieferten“ (Bechmann & Grunwald, 1998, S. 4 f.). Befragte geben zu verstehen, dass bei diesem Grundverständnis jede Form eines gesellschaftlichen Mehrwerts als Innovation bezeichnet werden kann ( $IPt^{935}$ ) und Innovation kann insofern synonym zu Kreativität aufgefasst werden, was zugleich ein transdisziplinäres Grundverständnis aufweist ( $IP19^{936}$ ).

IP28 umschreibt dies mit einer Suchbewegung mit dem Anspruch nachhaltiger Entwicklung, die Wiederentdeckungen ebenfalls einbezieht. Dabei postuliert er, dass Innovationen aus allen gesellschaftlichen Richtungen gefördert werden sollen ( $IP28^{937}$ ). Es soll also von vornherein keine Restriktion geben für das Formulieren von gesellschaftlichen Herausforderungen, wobei die Akteure aufeinander zugehen sollten. Innovationsförderung hat in seinem Verständnis nichts mit Größe zu tun und auch nichts mit hierarchischem Stellenwert im sozialen Gefüge, sondern Innovationsförderung stellt eine gesamtgesellschaftliche Anforderung auf allen Ebenen und in allen Segmenten dar. In der Konsequenz wünscht sich IP28, dass positive Lobbyarbeit von Verbandsstrukturen genauso sichtbar gemacht wird wie kleine ehrenamtliche Initiativen, da ein jeder sein eigener Innovator im Mikrosystem sein kann, mit Auswirkungen nach außen ins Makrosystem. Genauso kann Innovationskraft vom Makrosystem auf das Mikrosystem einwirken. Daraus schlussfolgernd steht er mit seinem Selbstverständnis im direkten Kontakt zum operativen Geschäft, zumal Bewältigungsstrategien bottom-up entstehen, im direkten Kontakt zu operativ Tätigen und Betroffenen, nicht auf Distanz oder top-down ( $IP28^{938}$ ; vgl. ebenso  $IPp^{939}$ ). Diese Ausführung steht im Widerspruch zu Fueglistaller et al., die für KE betonen, dass „Entrepreneure (...) am und nicht im Unternehmen arbeiten [sollten]“, um Geschäftsmodellinnovation zu ermöglichen (2019, S. 171).

Zudem lässt sich der Innovationsbegriff durchaus synonym verstehen zur Erweiterung von Zugangsmöglichkeiten, was lediglich einer Wirkungsverbreiterung gleichkommt ( $IP27^{940}$ ). Ebenfalls kann eine Innovation aus dem Weiterdenken eines bestehenden Sozialunternehmens hervorgehen ( $IPt^{941}$ ) und Neuentwicklungen können sich auf andere Produkte oder Branchen übertragen lassen: Dieser Befragte weiß, dass über sein Produkt ein Hochskalieren gar nicht möglich sein kann, da die begrenzten Ressourcen zur Erstellung des Produkts eine deutliche Limitation mit sich bringen. Der SE möchte dennoch seinen sozialen Impact erhöhen und hat dafür zum speziellen Produktionsprozess eine Dienstleistung entwickelt, die ihm ein Hochskalieren ermöglichen kann ( $IPt^{942}$ ).

Eine unverhältnismäßig breit gefasste Begriffsverwendung liegt vor, wenn letztendlich jede Form von Verhaltensänderung als Innovation aufgefasst wird, unabhängig von der Erstmaligkeit oder Wiederentdeckung. Da sich im Leben kontinuierlich neue Situationen ergeben, fehlt es an der notwendigen Trennschärfe: Innovation wird dann zum Synonym für das Sammeln neuer Erfahrungen, was unter wissenschaftlicher Perspektive zur Nutz- und Sinnlosigkeit der Begriffsverwendung führt (vgl. Gillwald, 2000, S. 17 ff.). In diesem Sinn würde z. B. eine Schein-Innovation vorliegen, wenn ein SE zur freiwilligen Selbstkontrolle eine Beiratsstruktur implementiert und diese Veränderung als Innovation deklariert.

Norman (1993) macht eine Verbesserung zur Ausgangssituation zur Bedingung für Innovation, was eine Wirkungsmessung impliziert. Demnach kann unter wissenschaftlichem bzw. qualitätssicherndem Aspekt erst dann von einer Innovation gesprochen werden, wenn die Wirkung nachgewiesen wurde. Die Kriterien für eine Wirkmessung bleiben jedoch unklar. Umso deutlicher wird, dass leichtfertig und oberflächlich zugleich mit dem Innovationsbegriff umgegangen wird.

Außerdem bestehen geteilte Auffassungen dazu, inwieweit soziale Innovation unabhängig davon gegeben ist, wenn sie zu einer Schädigung führt (vgl. Rogers, 1983). Hierzu passend verweist Zapf (1989) auf Ogburn, der u. a. den Ku-Klux-Klan, also den terroristischen Geheimbund in den Südstaaten der USA, als sozial innovativ auffasst (vgl. Ogburn & Gilfillan, 1933, S. 162). Demgemäß ist eine positive Konnotation zum Begriffsverständnis von sozialer Innovation grundsätzlich infrage zu stellen. In jedem Fall ist zu beachten, dass auch bei sozialen Innovationen neben „gezielten, beabsichtigten, geplanten und vorhersehbaren Wirkungen auch Nebenwirkungen auftreten und nicht beabsichtigte, ungeplante und unvorhergesehene Wirkungen möglich sind“ (Gillwald, 2000, S. 21). Wie bereits ausgeführt, mangelt es an Wirkanalysen von SEO und dementsprechend an einer differenzierten Auseinandersetzung mit direkten und indirekten Nutzen- und Schädigungen.

Unabhängig davon können Sozialunternehmer erst „[d]urch die Verknüpfung von Gemeinwohl und Erwerbswirtschaft (...) als ‚sozial innovativ [gelten]‘“ (Metzger, 2019, S. 1).

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass der sehr uneinheitlich und geradezu inflationär verwendete Innovationsbegriff, zudem bei oftmals nicht geklärtem Begriffsverständnis, nicht nur sich widersprechende Erwartungshaltungen wecken kann, was SE(O) in der Minimalanforderung zu erfüllen haben. Darüber hinaus kann es zu Ausgrenzungen kommen, wenn SE(O) innerhalb des bestehenden verschiedenartigen Anspruchsdenkens bestimmte Vorstellungen nicht erfüllen. Zudem wird der Bedeutungsgehalt von Innovation verwässert, wenn derart vielem in irgendeiner Art und Weise Innovation zugesprochen wird.

## 8.10 Zielsetzung und Zielerreichung

Bleiben Leistungsziele zu abstrakt (z. B. „Das soziale Problem ist zu lösen“) bzw. werden sie nicht hinreichend operationalisiert (z. B. „Innovation ist Grundvoraussetzung“), dann kann dies zur Unklarheit im Hinblick auf die Zielerreichung führen. Wird hingegen Social Impact im Rahmen einer machbaren Zielsetzung spezifiziert und messbar gestaltet, dann können Leistungserfolge bewusst gemacht, die eigenen Grenzen der Machbarkeit vergegenwärtigt und ein selbst erzeugter Druck zur Wertschöpfung reduziert werden, wie aus der Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1990; 2002) hervorgegangene Erkenntnisse belegen.

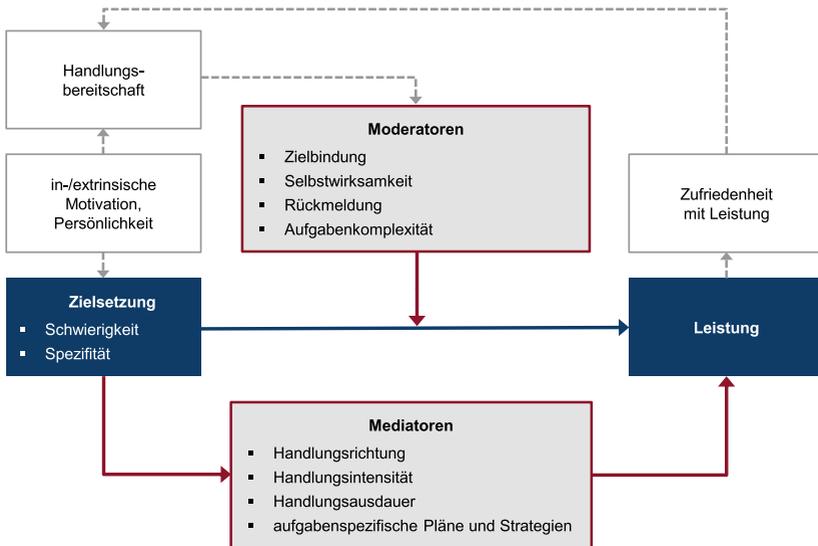
Die von Locke und Latham entwickelte **Zielsetzungstheorie** widmet sich im Schwerpunkt der übergeordneten Leitfrage, wie bereits gesetzte Ziele realisiert werden. Als realisierungsorientierte Theorie konzentriert sie sich somit auf die volitionale Bewusstseinslage, die im Nachgang zur realitätsorientierten motivationalen Bewusstseinslage passiert, bei der Ziele erst noch geplant werden und die somit von Intentionsbildung geprägt ist. Die Zielsetzungstheorie grenzt sich insofern ab von den in Kapitel 2 vorgestellten Studienkenntnissen zur Intentionsbildung und von den Grundüberlegungen Atkinsons zur Risikowahl (1966), die sich ebenso auf prädeziionale motivationale Prozesse beziehen, bei denen Ziele erst noch gesetzt und realitätsorientiert unter Abwägen aller Informationen im Entscheidungsprozess reflektiert werden (vgl. Heckhausen & Kuhl, 1985).

Goal Setting stellt ein vielseitig untersuchtes Konzept dar. Allerdings ist die Zielsetzungstheorie im Führungskontext entstanden, um zu erforschen, unter welchen Bedingungen Führungskräfte in Unternehmen ihre Mitarbeiter durch Zielsetzungen zu guten Leistungen motivieren können. Somit lassen sich unmittelbare Handlungsempfehlungen für SE(O) nur unter Vorbehalt aus empirisch belegten Erkenntnissen ableiten.

Im Kern gehen Locke und Latham davon aus, dass **herausfordernde Ziele**, also Ziele mit einem relativ hohen Schwierigkeitsgrad, gekoppelt mit präzise benannten Zielen, also **Zielen mit hoher Spezifität**, zu einer höheren Leistung führen als leichte, nicht spezifisch benannte Ziele (ebd.; zur empirischen Absicherung vgl. z. B. Schmidt & Kleinbeck, 1999; Kleinbeck & Schmidt, 1996; Brunstein, Schultheiss & Grässmann, 1998; Schultheiss & Brunstein, 1999; zu motivkongruenten Zielen vgl. Brunstein et al., 1998; zu Goal Imagery vgl. Schultheiss & Brunstein, 1999; als Metaanalyse vgl. Miner, 2015). Dennoch sind mehrere Zusammenhänge nicht hinreichend abgeklärt und teilweise liegen inkonsistente Untersuchungsergebnisse vor (zur kritischen Reflexion der empirischen

Datenlage vgl. z. B. Kanfer, Chen & Pritchard, 2012; Miner, 2015). Nachfolgend wird nur auf empirisch gesicherte Erkenntnisse eingegangen, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind.

Als empirisch gesichert gilt, dass mehrere Moderatoren und Mediatoren den Zusammenhang zwischen schwierigen, spezifischen Zielen und der personenbezogenen Leistung, also der Wirksamkeit der Ziele, beeinflussen. Abbildung 8.5 fasst dazu die nachfolgenden Ausführungen im Schaubild zusammen.



**Abbildung 8.5** Moderatoren und Mediatoren der Zielsetzung als Prozessschabild. (eigene Darstellung)

### 8.10.1 Moderatoren zur Zielsetzung

Bedeutende **Moderatoren** sind Zielbindung, Selbstwirksamkeit, Rückmeldung und Komplexität der Aufgabe.

Bei der **Zielbindung** (Goal Commitment) besteht ein positiver Effekt auf die Leistung, wenn die Notwendigkeit zur Zielsetzung nachvollzogen wird und

Partizipation bei der Zielfestlegung vorliegt, denn fremdgesetzte und selbstgesetzte Ziele unterscheiden sich in ihrem Anreizwert (Wagner, 1994). Eine affektiv starke Verbundenheit mit einem Ziel begünstigt das Leistungsverhalten (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999). Weitere Motivatoren können sich begünstigend auf die Zielbindung auswirken. Wie weiter oben bereits skizziert wurde und in Abschnitt 8.12 noch vertiefend betrachtet wird, geben Befragte zu verstehen, affektiv und deutlich stärker mit der sozialen Zielsetzung verbunden zu sein als mit der unternehmerischen Zielsetzung. Geschildert wird zudem, dass gelingende Netzwerkarbeit auf Goal Commitment positiv einwirken kann (IPG<sup>943</sup>).

Hinsichtlich **Selbstwirksamkeit** (Bandura, 1997) besteht ein positiver Effekt sowohl auf die Zielbindung als auch auf die Leistung, wenn aufgabenspezifisches Selbstvertrauen gegeben ist (Locke & Latham, 2002). Demnach nehmen Erwartungs- und Überzeugungsmuster zu Konsequenzen einer Handlung Einfluss darauf, inwieweit eine Person ihrer angedachten Handlung nachkommt (vgl. Bandura & Locke, 2003). Befragte mit ausgeprägtem Selbstvertrauen im Hinblick auf das Bewältigen einer Aufgabe, inklusive einer hohen Bewertung ihres Fleißes, geben zu verstehen, dazu zu neigen, ein höheres Maß an Ausdauer zum Erreichen ihrer Zielsetzung zu entwickeln (IP2<sup>944</sup>, i. V. m. IP2<sup>945</sup>). Dabei kann ein intensiveres Gefühl der Verbundenheit gegenüber herausfordernden Zielen gegeben sein. Ebenso kann ausgeprägte Selbstwirksamkeit begünstigen, negative Kritik konstruktiv zu verarbeiten und als Ansporn für ein besseres Bewältigen von Aufgabenanforderungen zu wirken, einhergehend mit der Wahl effektiverer Verfahrenswege zur Zielerreichung (Seijts & Latham, 2001; zur internationalen SE-Forschung vgl. hierzu Clark, Newbert & Quigley, 2018). Allerdings ist davon auszugehen, dass sehr hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung in Selbstüberschätzung münden kann und damit zur Fehlbelastung wird (vgl. Vancouver, Thompson, Tischner & Putka, 2002). Erinnert wird beispielhaft an IP13, der sich auffallend selbstwirksam erlebt, selbstbewusst hochskaliert (IP13<sup>946</sup>, i. V. m. IP13<sup>947</sup>) und dabei seine Abhängigkeiten ignoriert (IP13<sup>948</sup>), was in eine akute Bedrohung von Insolvenz eskalierte.

SE sollten daher partizipativ in die Vereinbarung von Zielen eingebunden werden bzw. den Sinn in der Zielsetzung nachvollziehen und mittragen können, da sich dies positiv auf deren Selbstwirksamkeit und damit auf die Zielbindung auswirken kann. Befragte zeigen auf, z. B. in Förderkontexten mit stark vorgegebenen Zielen konfrontiert zu werden (IP29<sup>949</sup>; IP1<sup>950</sup>), wodurch sie sich weniger selbstwirksam erleben, was in der Folge der Zielbindung entgegenwirkt. Ebenso können Kompetenzmängel von hinzugezogenen Experten Einfluss nehmen auf

die eigene Selbstwirksamkeit (IP28<sup>951</sup>). Dabei können SE mit hoher Selbstwirksamkeitsüberzeugung Stresssituationen wie z. B. Rückschläge besser meistern (IP25<sup>952</sup>).

Bei **Rückmeldungen** zu (Teil-)Zielen besteht ein positiver Effekt auf das Leistungsverhalten, wenn die Ziele zuvor definiert worden sind und wenn das Feedback regelmäßig erfolgt. Feedback zu nicht klar vereinbarten Zielen erwirkt keinen leistungssteigernden Effekt (Schmidt, 2010). Darüber hinaus sollte sich eine Rückmeldung nicht nur auf Ergebnisse, sondern auf das Zustandekommen von Ergebnissen und somit auf Prozesse und hierbei ebenso auf Teilerfolge wie auf Defizite in der Teilzielerreichung beziehen (z. B. Earley, 1988), was zudem strategische Anpassungen ermöglicht. Zur Sicherung der Zielerreichung sollten personengebundene negative Rückmeldungen zu deren Eigenschaften nicht dazu führen, dass die Person fortan weniger die Aufgabe als vielmehr ihre eigene Person fokussiert, um hierdurch bedingte Einbußen auf die Performanz zu vermeiden (Kluger & DeNisi, 1996). Dabei zeigen Befragte auf: Ein Feedback zu Defiziten in der Zielerreichung zieht dann eine Leistungssteigerung nach sich, wenn der Feedback-Empfänger selbst unzufrieden mit der Ist-Situation ist und wenn er eine ausgeprägte Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugung hat, einhergehend mit dem Bedürfnis, seine Leistung zu steigern (IP6<sup>953</sup>). Die kontinuierlich erfolgenden Rückmeldungen sollten somit konstruktiv sein, wobei ein informeller Weg die positive Wirkung begünstigen kann.

Um Lernprozesse zu ermöglichen, sollte das Feedback zur Zielerreichung in Reflexionsphasen genutzt werden, was Flexibilität und Veränderungsbereitschaft in der Zielsetzung voraussetzt. Mit den Anpassungsprozessen lassen sich über die ursprünglich festgesetzten Ziele modifizierte Zielsetzungen bestimmen. Hierzu passend begründet Luhmann (1984; 2011) systemtheoretisch, dass die Fähigkeit zur Anpassung an sich verändernde Umwelteinflüsse für alle Organisationen überlebensnotwendig ist, wobei Selbstorganisation als natürliche Eigenschaft eines sozialen Systems zu verstehen ist. Denn Systeme grenzen sich bereits mit ihrem eigenen Schaffen (Autopoiesis) gegenüber ihrer Umwelt ab, so dass sie in sich operativ geschlossen sind. Dies bestätigen Befragte für ihre SEO-Gründung (IP18<sup>954</sup>; i. V. m. IP18<sup>955</sup>). Auf der Innenseite der System-Umwelt-Grenze kommt es dabei durch das einseitige Gestalten von Prozessen zu einer selektiven Umweltwahrnehmung; Systeme können sich nur auf ihre systemimmanenten Operationen beziehen (Selbstreferenz). Würden Systeme ihre Gestaltung in der Umwelt vornehmen, dann würden sie ihre Abgrenzung aufgeben und damit sich selbst auflösen. In der Folge kann es sich als klug erweisen, bei der Überprüfung und Anpassung von Zielsetzungen sowie bei den daraus hervorgehenden Managementansätzen Impulsgebern aus der Umwelt Zutritt zum System zu gewähren

und deren Feedback sowie Maßnahmenvorschläge ganz im Sinne einer systemerweiterten Betrachtung einzubeziehen. Vereinzelt implementieren Befragte Board-Gremien für diese Lernprozesse (IPU<sup>956</sup>). Dabei ist auf die Zusammensetzung der Feedbackgeber zu achten und ebenso darauf, dass Perspektivwechsel vorgenommen werden können (IP28<sup>957</sup>; IP28<sup>958</sup>). Dies bezieht sich ebenfalls auf SE, die ihre SEO im Team führen und die demzufolge nicht nur gut zusammenarbeiten können müssen, sondern darüber hinaus ihre Performanz aus verschiedenen Blickwinkeln und im Hinblick auf Interessen unterschiedlicher Stakeholder reflektieren, um dem Group-Think-Phänomen vorbeugen zu können. Dabei kann eine zu spezifische Zielsetzung zum Scheuklappendenken führen und in der Folge Perspektivwechsel hemmen.

Kooperationen, die in ihrer interdisziplinären Zusammenarbeit eine konstruktive Feedback-Kultur umsetzen, können demzufolge Risiken besser kalkulieren und nicht kalkulierbare Situationen, also Ungewissheit, die bei zunehmender Aufgabenkomplexität umso wahrscheinlicher wird, besser managen (Norman & Shimer, 1994).

**Aufgabenkomplexität** nimmt ebenfalls Einfluss auf den positiven Zusammenhang zwischen herausfordernden, spezifischen Zielen und der Arbeitsleistung. Dieser positive Zusammenhang ist allerdings bei überschaubaren Aufgaben deutlich stärker ausgeprägt (Locke & Latham, 2002). Zu komplexe Aufgaben können die Leistung beeinträchtigen, da der Koordinationsaufwand überhandnehmen kann und zudem Veränderungen im Arbeitsprozess wahrscheinlicher sind (Wood, Mento & Locke, 1987; Kleinbeck & Schmidt, 2004). Befragte heben hierzu passend hervor, dass komplexe Aufgaben eine gewissenhafte Problemanalyse benötigen (IPT<sup>959</sup>; IPR<sup>960</sup>), einhergehend mit strategischem Planungsmanagement, um den positiven Leistungseffekt erzielen zu können. Zudem muss sich die Aufgabenkomplexität an der Qualifikation und an den Kompetenzen der betreffenden Person orientieren (IP $\psi$ <sup>961</sup>).

Mit zunehmender Komplexität von Zielsetzungen kann eine Kalkulation zur Risikoeinschätzung und somit das Management von Risiken verhindert werden und sich stattdessen ein strategischer Umgang mit Unsicherheit als sinnvoll erweisen (IP8<sup>962</sup>). Umso wichtiger erscheint es hierbei, bei komplexen Zielsetzungen die zur Bewältigung erforderlichen Kompetenzen definieren zu können und sicherzustellen, dass diese Kompetenzen abrufbar sind bzw. erworben werden können. Dabei können sich spezifische Lernziele, die auf Kompetenzerweiterung abzielen und den Handlungsprozess reflektieren, leistungssteigernd auswirken (Winters & Latham, 1996; vgl. auch Latham, Seijts & Crim, 2008; IP26<sup>963</sup>, i. v. m. IP26<sup>964</sup>).

Teilziele und Meilensteine sollten immer dem übergeordneten Gesamtziel sowohl des SE als auch der SEO zugeordnet werden können. Beispielsweise

beschreibt ein Befragter eine übergeordnete Zielsetzung, aus der er spezifische Meilensteine ableitet (IPp<sup>965</sup>).

### 8.10.2 Mediatoren zur Zielsetzung

Anspruchsniveau und Spezifität einer Zielsetzung wirken unmittelbar auf mehrere motivierende, intrapersonelle Wirkmechanismen (zum volitionalen Bedeutungsgehalt der Handlungsintensität und -dauer vgl. z. B. Earley, Wojnaroski & Prest, 1987, S. 107). Zu diesen Mediatoren zählen die Handlungsrichtung, Handlungsintensität und Handlungsausdauer sowie die Abrufbarkeit probater bzw. geeigneter aufgabenspezifischer Pläne und Strategien.

Die **Handlungsrichtung** beschreibt die Steuerung der Aufmerksamkeit von Teilaspekten einer Aufgabe. Spezifische Zielvorgaben provozieren die Suche nach Informationen, die relevant für die Zielerreichung sind. Unspezifische Zielvorgaben hingegen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass für die Zielerreichung relevante Informationen ausgeblendet werden. Allerdings besteht bei hoher Zielspezifität die Gefahr, einseitig zu fokussieren und dabei wichtige Aspekte zu vernachlässigen und beispielsweise das Unternehmerische nicht mehr einzubeziehen. Befragte beschrieben, dass sie operativ umtriebig und engagiert im Hinblick auf die soziale Zielerreichung agieren, wenn sie unternehmerische Aspekte ausblenden (gemäß der Ausführung in Abschn. 8.3; siehe ebenso die Diskussion zur konzeptionellen Unvereinbarkeit von Sozialem und Unternehmerischem in Abschn. 8.12).

Kommt es zu Anpassungsprozessen bei der Handlungsausrichtung, ist der Grundhaltung im Sinne des sozialunternehmerischen Wertegerüsts treu zu bleiben. Ein Geschäftsmodell muss sich dabei nicht verändern, aber eventuell das Wirkungsmodell. Anknüpfend an die Ausführung in Abschnitt 8.9 zum Anspruchsniveau der Innovationsentwicklung wird betont, dass ein Anpassungsprozess bei der Handlungsausrichtung zwar einen innovativen Weg darstellen kann, dies aber keinesfalls gegeben sein muss. Denn das Ziel ist nicht die Innovation, sondern z. B. nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Ob Innovation dabei als Mittel zum Zweck einen denkbaren Weg zur Zielerreichung darstellt, ist demzufolge zweitrangig und in keinem Fall obligatorisch. Nicht das Neue ist wegweisend für die Handlungsrichtung, sondern die veränderte Wirkung.

Die **Handlungsintensität** beschreibt bei der Zielerreichung die Anstrengung zur Ressourcenmobilisierung. Dabei besteht ein Zusammenhang zwischen handlungsbezogener Anstrengung und Aufgabenschwierigkeit (Locke, 1975; Locke & Shaw, 1984). Der zugrundeliegende Anpassungsprozess des Verhaltens an die

Situation wurde erstmals untersucht von Ach (1910), der bei willenspsychologischen Experimenten den Einfluss von Zielvorstellungen bei Handlungsabläufen einbezogen hat und mit dem daraus hervorgegangenen „Schwierigkeitsgesetz der Motivation“ aufzeigt, dass die Willenskraft zur Zielerreichung und Aufmerksamkeitskonzentration bei höheren Hindernissen bzw. bei schwierigeren Aufgaben stärker ausgeprägt ist als bei niedrigen Hindernissen bzw. bei leichteren Aufgaben. Selbstverständlich sind im Gesamtgefüge die weiteren zielsetzungstheoretischen Erkenntnisse, beispielsweise die dargestellten Besonderheiten der Aufgabenkomplexität, zu berücksichtigen.

Allerdings kann die Leistung leiden, wenn eine – beispielsweise betriebswirtschaftliche – Aufgabe mit einem ausgeprägten inneren Widerstand versehen ist, sie als unliebsam empfunden oder als zu hohe Anstrengung bewertet wird, eine nicht mehr zu bewältigende Hürde darstellt und in der Folge eine Überforderungssituation eintritt, die zur Vermeidungshaltung führt (vgl. Abschn. 8.3 mit Abb. 8.3).

Spezifische, anspruchsvolle Ziele führen zu einer vergleichsweise hohen **Handlungsausdauer**. Bei zeitlichem Druck besteht jedoch u. a. die Gefahr, dass eine quantitative Zielverfolgung auf Kosten von Qualität erfolgt. Mit diesem Kompensationsmechanismus lässt sich zwar Leistungsfähigkeit erhalten, aber Betroffene geraten dabei an ihre Belastungsgrenzen (IP25<sup>966</sup>). Ebenso kann Zeitdruck zur Verunsicherung führen zulasten der eigenen Selbstwirksamkeitsüberzeugung (IP24<sup>967</sup>). Zeit- und Ergebnisdruck können zudem das Begehen von Regelverstößen und unethische Verhaltensweisen provozieren (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004).

Zudem benötigen Betroffene zur Aufrechterhaltung ihrer Handlungsausdauer das Wissen über die Notwendigkeit von Aufgaben und die Kompetenz, diese Aufgaben zu bewältigen. SE, die das Unternehmerische mit eigenen Kompetenzschwächen und somit mit nicht gut bewältigbaren Hürden verankern, benötigen daher Beratung und Begleitung bei der Anwendung und nicht nur ein theoretisches Training im Vorfeld (IPG<sup>968</sup>).

Darüber hinaus erweist sich die Verfügbarkeit von machbaren **aufgabenspezifischen Plänen und Strategien** als bedeutsam, insbesondere zur Bewältigung komplexer Ziele. Gerade probate Pläne erweisen sich als hilfreich für weitere Verwendungen. Allerdings müssen für neue und vor allem für sehr komplexe Aufgaben entsprechende Planungsschritte und strategische Ausarbeitungen vorgenommen werden, was einen Arbeitsaufwand darstellt und kurzfristig gedacht das Leistungsvermögen reduzieren kann, der sich aber amortisieren kann.

SE, die ihren Markt erst erobern müssen und auf Förderung angewiesen sind, berichten, dass sie keine Mittel für das notwendige Entwickeln aufgabenspezifischer Arbeitsprozesse bereitgestellt bekommen (vgl. Abschn. 6.1). Fehlende Projekt- und Prozessmanagementkompetenzen können somit nicht eingekauft werden.

Kapitelabschließend ist zu den zielsetzungstheoretischen Ausführungen ergänzend kritisch anzumerken:

- Spezifische, anspruchsvolle Ziele können das Erfahrungslernen hemmen, weil die Bereitschaft sinken kann, aufgabenbezogene Handlungsalternativen auszuprobieren (vgl. Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009). Dabei können spezifische Ziele als relativ geringwertig bzw. bedeutungsarm erlebt werden (Little, 1989) – im Gegensatz zu sehr weit gefassten Zielsetzungen, die das Erbringen zahlreicher Handlungen und Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum einfordern (Emmons, 1992).
- Somit ist situationsbezogen abzuwägen, inwieweit sich bei einer spezifischen Zielsetzung ein Präzisieren von Unterzielen erübrigt, da sich diese Zielsetzung in genaue Handlungsabläufe herunterbrechen lässt. Ebenso gilt es zu bedenken, dass sich bei weit gefassten Zielsetzungen, die bei zunehmendem Abstraktionsniveau eine Grundhaltung verkörpern, eventuell konkrete Handlungen nicht mehr herleiten lassen. Es erscheint sinnvoll, dies kontinuierlich auf Machbarkeit hin zu überprüfen.
- Die aus der Zielsetzungstheorie hervorgegangenen Erkenntnisse liefern keine Antwort auf die Frage, inwieweit Intentionsbildungsprozesse, die zusätzlich zu bereits bestehenden Intentionsbildungsprozessen z. B. infolge neuer, unerwarteter Anforderungen aus der Umwelt in Erscheinung treten, volitional einwirken. Die isolierte Betrachtung einzelner Intentionsbildungsprozesse im Phasenablauf wird der dynamischen wie komplexen Realität nicht gerecht. Neben- und Wechselwirkungen von Erfahrungswerten aus der postaktionalen Bewertungsphase, beispielsweise als Erfolgserlebnisse im Unternehmerischen, bleiben hierbei ebenfalls unberücksichtigt.

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass SE durch definitorische Vorgaben nicht mit Problemlösungsansprüchen konfrontiert werden sollten, schon gar nicht unter unverhältnismäßig hohen Leistungsdruck gesetzt werden sollten und sich auch selbst nicht mit diesem Anspruchsdenken brandmarken sollten. Stattdessen sollten sie sich Ziele nach den zuvor ausgeführten Kriterien setzen und diese im kontinuierlichen Überprüfungsprozess hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit und Realisierbarkeit bewerten, so dass ein SE sich und seine SEO hierauf bezogen in

spezifischer Form bewerten kann. So kann IP14 zwar ebenfalls, wie auch alle anderen Befragten, das soziale Problem nicht lösen, dem er sich im Rahmen seiner SEO-Arbeit widmet (IP14<sup>969</sup>; siehe ebenso die Ausführung in Abschn. 8.8 zum Skalierungsanspruch dieser SEO). Aber er erreicht mit seiner SEO-Arbeit seine Zielgruppe i. S. v. Wirkungsempfängern, hierbei sein spezifisch gesetztes Ziel (IP14<sup>970</sup>). Dabei richtet er sowohl die Möglichkeit und Notwendigkeit eines Hochskalierens als auch die Notwendigkeit des Runterskalierens nach den gegebenen Rahmenbedingungen, die er selbst nicht zu verantworten hat, bestmöglich aus. Seine Verantwortung sieht er u. a. darin, auf Umweltveränderungen mit unternehmerischen Mitteln zum Schutz der SEO zu reagieren, ohne möglichst die soziale Wirkung dabei zu schmälern, wobei er ausgesprochen erfolgreich ist.

---

### 8.11 Stellenwert des Unternehmertums im Verhältnis zur sozialen Zielsetzung

Befragte benennen ihr unternehmerisches (Selbst-)Verständnis bzw. die unternehmerische Ausrichtung ihrer SEO in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung: von fundamental verankert und zentral bedeutsam (IP35<sup>971</sup>; IP19<sup>972</sup>; IP25<sup>973</sup>) über gleichwertig zum sozialen Sinn (IPF<sup>974</sup>; IPA<sup>975</sup>; IPk<sup>976</sup>) bis zur Begleiterscheinung der zentral bedeutsamen sozialen Zielsetzung (IPÖ<sup>977</sup>). Ebenso kann ein hoher Bedeutungsgehalt des Finanziellen in Relation zur sozialen Mission der SEO bewertet werden (IP23<sup>978</sup>). Zudem kann sich das unternehmerische Denken und Handeln in Abhängigkeit von der persönlichen Zielsetzung (IP19<sup>979</sup>) bzw. der Bereitschaft und Haltungsflexibilität verändern (IPE<sup>980</sup>; IPB<sup>981</sup>, i. V. m. IPB<sup>982</sup>), erfahrungswertbasiert (IP2<sup>983</sup>) und aufgrund von Handlungsdruck aus der Umwelt, also reaktiv aus einer Not heraus (IP14<sup>984</sup>). Dabei können Veränderungsprozesse zu Rechtfertigungsdruck führen (IP26<sup>985</sup>). Ebenso ist denkbar, dass das Entwickeln einer unternehmerischen Haltung nicht zwangsläufig zur Identifikation mit Unternehmertum führt (IP7<sup>986</sup>).

Eine IP priorisiert das Unternehmerische höher als das Soziale bzw. als Grundvoraussetzung: Soziale Zielsetzung hat sich demnach zu unterwerfen und geht aus dem Unternehmerischen hervor (IP1<sup>987</sup>). Allerdings äußert sich diese IP in der inhaltlichen Ausführung hierzu auffallend widersprüchlich. Somit kann auch in diesem Fall lediglich festgehalten werden, dass ein Ungleichgewicht besteht, also das Soziale und das Unternehmerische nicht gleichwertig betrachtet werden.

Einige Befragte geben zu verstehen, dass sie zwischen Sozialunternehmertum und konventionellem Unternehmertum keine relevanten Unterscheidungsmerkmale sehen (IPB<sup>988</sup>; IPe<sup>989</sup>). Sozialunternehmertum kann demnach als normales

Unternehmertum aufgefasst werden mit einem „Zusatzmodul“, das sich nicht im Skill-Set zeigt, sondern in der Haltung und im Anspruchsdenken (IPb<sup>990</sup>). Insofern kann als Hauptmerkmal von Social Entrepreneurship angesehen werden, das Generieren von Einnahmen mit der Erfüllung einer sozialen Mission zu kombinieren (Mair & Martí, 2006; Bacq & Janssen, 2011). Bei Befragten, die „Social“ und „Entrepreneurship“ harmonisch miteinander verbinden bzw. diesen Anspruch sich selbst gegenüber bekunden, sind ebenso SEO mit Gemeinnützigkeitsstatus vertreten, die auf Fördermittel angewiesen sind, da ihre Kunden nicht bereit bzw. nicht in der Lage sind, eine Bezahlung zu leisten (IPε<sup>991</sup>). Allerdings wird SEO-Support durch Stiftungen zuweilen als Kontraindikator für sozialunternehmerische Wirkung angesehen (IPO<sup>992</sup>).

Bei befragten SE, die das Unternehmerische als Begleiterscheinung der zentral bedeutsamen sozialen Zielsetzung bewerten, wird die wirtschaftliche Komponente vernachlässigt (IP3<sup>993</sup>; IPV<sup>994</sup>); im Zielkonflikt zwischen der gemeinwohlorientierten Zielsetzung und der finanziellen Absicherung kann sich der SE für die soziale Zielsetzung entscheiden (IPε<sup>995</sup>), was als fundamentales Merkmal für SE diskutiert wird (z. B. bei Rummel, 2011, S. 73). Demgemäß unterscheiden sich SE von KE in der Mission, die ihre Aktivitäten leitet (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Neck, Brush & Allen, 2009).

Eventuell verleihen Befragte dem Unternehmerischen gar kein Stellenwert im eigenen Konzeptverständnis oder in deutlich untergeordneter Funktion (IP14<sup>996</sup>; IPÄ<sup>997</sup>). Ggf. werden lediglich Management-Elemente in die SEO integriert (IP15<sup>998</sup>; vergleichbar mit Scharpe & Wunsch, 2020, S. 11), was zudem nicht von Anfang an geschehen muss, sondern sich im Laufe der Zeit entwickeln kann (IP16<sup>999</sup>). Dabei muss keine Anforderung an eine Organisationsform gestellt werden, bei der das Unternehmerische klar zum Tragen kommt, insbesondere, wenn finanzieller Profit dem sozialen Mehrwert untergeordnet wird und hierbei keine gleichberechtigte Verbindung, geschweige denn eine miteinander verschmolzene Einheit entsteht (IPC<sup>1000</sup>; IP17<sup>1001</sup>, i. V. m. IP17<sup>1002</sup>; ebenso z. B. bei Harbrecht, 2010, S. 73). Beispielsweise scheiterte IP17 mit ihrer SEO am Markt und zeigte sich zuvor beratungsresistent zu finanziellen Fragen, klammerte bei ihrer Betrachtung von Nachhaltigkeit die ökonomische Komponente geradezu aus (IP17<sup>1003</sup>, i. V. m. IP17<sup>1004</sup>, i. V. m. IP17<sup>1005</sup>). IP17 ließ sich dabei vom Freundeskreis leiten: Ihr soziales Umfeld wirkte als Filterblase und damit ausschlaggebend für Entscheidungsfindungen, die das Finanzielle ausklammerten. Auf diese Weise sind unternehmerische Fehlentscheidungen entstanden (IP17<sup>1006</sup>).

Dementsprechend besteht bei Gründungen im Team unter Gleichgesinnten, die das Unternehmerische zugunsten der sozialen Wirkung vernachlässigen, die Gefahr, infolge von Group Think nicht auf eine unternehmerische Relevanz

zu achten (IPJ<sup>1007</sup>; als Positivbeispiel z. B. bei IP $\epsilon$ <sup>1008</sup>). Hierbei ist es möglich, dass unternehmerische Wirkung i. S. v. wirtschaftlicher Profitabilität nicht im Anspruchsdenken vorkommt und demzufolge nicht reflektiert wird. Erkennt jedoch ein SE als Einzelkämpfer eigene Defizite, z. B. im betriebswirtschaftlichen Verständnis, kann zu deren Bewältigung das strategisch ausgerichtete gemeinschaftliche Managen einer SEO im Leitungsteam einen geeigneten Lösungsansatz darstellen. Dies kann sowohl reaktiv erfolgen, also durch das Sammeln von Negativerfahrungen nach einer SEO-Gründung (IP6<sup>1009</sup>, i. V. m. IP6<sup>1010</sup>), als auch im eigenen Anspruchsdenken proaktiv (IP8<sup>1011</sup>, i. V. m. IP8<sup>1012</sup>). Beispielsweise kann dann vermieden werden, dass Defizite im betriebswirtschaftlichen Verständnis zur Romantisierung des Zahlenwerks führen, bei dem ein naives Wunschdenken oder Verdrängung die unternehmerische Basis widerspiegelt (IP $\pi$ <sup>1013</sup>; IP15<sup>1014</sup>; IP9<sup>1015</sup>, i. V. m. IP9<sup>1016</sup>; m. V. a. Abschn. 7.4). Ein unternehmerisches Risikomanagement besteht demgemäß nicht darin, die Bereitschaft zu ermitteln, ein nicht präzisiertes Risiko einzugehen, sondern das Risiko ist zuvor zu kalkulieren. Ansonsten würde Ungewissheit zu managen sein.

In diesem Sinn spendete IP17, die mit ihrer am Markt später gescheiterten SEO zuvor u. a. benachteiligte Arbeiter in einem Drittweltland unterstützen wollte, einen Teil des Umsatzes als Bestandteil ihres Geschäftsmodells (IP17<sup>1017</sup>). Empfänger der Spenden waren gewerkschaftlich organisierte Einzelpersonen im Drittweltland, die IP17 nicht persönlich kannte. Einen Nachweis zum Umgang mit der Spende forderte IP17 grundsätzlich nicht ein. Zumal das Drittweltland auf dem Korruptionsindex von Transparency International einen der untersten Ränge belegt, besteht ohnehin die Gefahr, dass die Unternehmensspenden nicht den ausgebeuteten Arbeitern direkt zugutegekommen sind. Wenngleich der Ansatz im Sinne der Förderung nachhaltiger Entwicklungsstrukturen nachvollziehbar erscheint, dass Betroffene sich selbst emanzipieren sollen, lassen sich der Verbleib und die Wirkung der Unternehmensspenden nicht nachprüfen.

Denkbar ist, dass sich das sozialunternehmerische Konzeptverständnis im Hinblick auf wirtschaftliche Profitabilität darauf begrenzt, nicht defizitär zu wirtschaften (IP $\pi$ <sup>1018</sup>; IP $\rho$ <sup>1019</sup>). Dabei arbeitet Schwingenstein für ihre Befragten heraus, dass diese die eigene Auseinandersetzung mit der wirtschaftlichen Profitabilität ihrer SEO von sich weisen, wenn ihnen in diesem Zusammenhang ein negatives Unternehmerimage unterstellt wird (2013, S. 87). Somit kommt es für SE, deren sozialunternehmerisches Engagement gesellschaftlich keine Schädigung mit sich bringt, sondern ausschließlich zum Vorteil aller direkt und indirekt Beteiligten wird, nicht in Betracht, wirtschaftlichen Profit als Win-win-Situation zu bewerten; dies setzt zudem die innere Haltung voraus, Einkünfte aus dem sozialunternehmerischen Engagement für den eigenen Lebensunterhalt verwenden

zu dürfen (vgl. Abschn. 8.4). Das aus dem unternehmerischen Agieren hervor-  
gehende Bestreiten des Lebensunterhalts aller Mitarbeitenden und des SE kann  
dabei als unmittelbarer ökonomischer Effekt aufgezeigt werden. Es können Indi-  
katoren der Wirksamkeit angelegt werden wie z. B. die Höhe und Regelmäßigkeit  
des Einkommens und die Ausprägung von Altersversorgungsstrukturen. Auf diese  
Weise wird der ökonomische Erfolg sichtbar und messbar.

Allerdings kann sich bei SE, die den gesellschaftlichen Mehrwert und somit  
die am Gemeinwohl orientierte Wertschöpfung hervorheben (IP6<sup>1020</sup>; IP34<sup>1021</sup>;  
IPK<sup>1022</sup>), eine andere Konsequenz ergeben: erwirtschaftete Gewinne in das  
Verfolgen der sozialen Zielsetzung bzw. in ihre nachhaltigkeitsorientierte Unter-  
nehmensentwicklung zu reinvestieren (IP2<sup>1023</sup>; vgl. z. B. Rummel, 2011; Beck-  
mann, 2011). So „steht die Reinvestition dieser [Gewinne] als Priorität über der  
Ausschüttung an eventuelle Shareholder. Auf diesem Weg wird ein unfreiwilliger  
Mission-Drift verhindert“ (Osbelt, 2019; wortgleich in Scharpe & Wunsch,  
2020, S. 12; Hoffmann, Scharpe & Wunsch, 2021, S. 15). Dass das norma-  
tive Anspruchsdenken, reinvestieren zu müssen, SE im Hinblick auf ihre eigene  
Absicherung unter Druck setzen kann, wurde im Rahmen der Positionierung  
gegenüber dem Geldverdienen bereits aufgezeigt.

Hierbei besteht ein weiterer ökonomischer Effekt, der sich auf eine gesell-  
schaftsbezogene Kostenreduktion bzw. Folgekostenersparnis bezieht. Zur argu-  
mentativen Untermauerung wird erinnert an die Ausführungen in Abschnitt 5.10,  
wenn Einsparungen von Steuergeldern, die einzig dem sozialunternehmerischen  
Engagement zu verdanken sind, außer Acht gelassen werden.

Ebenso wird an die Diskussion erinnert, wenn Social Entrepreneurship zu  
einem Projekt herabgewürdigt wird (IPü<sup>1024</sup>; IPH<sup>1025</sup>), was bereits bei einer  
nicht reflektierten Abgrenzung im Begriffsverständnis passieren kann (IPE<sup>1026</sup>;  
IPä<sup>1027</sup>). Allerdings können ebenso Förderauflagen einen angestrebten Struk-  
turaufbau verbieten, wenn Vorgaben bestehen, dass sämtliche Fördermittel zweck-  
und fristgebunden ausgegeben werden müssen. In der Folge kann aus einem  
Projekt kein Unternehmen werden, was einen Widerspruch zu den Versprechun-  
gen der Politik darstellt (IPÖ<sup>1028</sup>). Umso bedeutsamer kann es dabei erscheinen,  
einen geeigneten Träger als Starthilfe zu haben (IP2<sup>1029</sup>), ggf. als Intrapre-  
neurship (IPE<sup>1030</sup>), wobei eine Trennung vom Träger geschildert wird, wenn  
der SE mit seiner SEO auf eigenen unternehmerischen Füßen stehen kann  
(IPE<sup>1031</sup>). Gleichwohl kann unternehmerisches Denken und Handeln aus einem  
sozialen Projekt hervorgegangen sein (IP16<sup>1032</sup>; IPτ<sup>1033</sup>), so dass vergleichbar  
zu einem Entpuppungsprozess eine neue Gestalt aus dem Projekt entsteht,  
die eine andere Wertigkeit und auch andere Funktionen mit sich bringt und

Managementstrukturen benötigt (IP34<sup>1034</sup>). Dabei können aus dem Unternehmen abermals neue Projekte als Bestandteil des Unternehmens mit Produkt- oder Dienstleistungsentwicklungen hervorgehen (IP7<sup>1035</sup>).

Wenn die sozialunternehmerische Basis bzw. die Mission und Vision sich auf das Soziale konzentriert und die unternehmerische Komponente lediglich das Mittel zur Umsetzung darstellt, dann beinhaltet das Gesamtkonstrukt bereits in der Argumentation keine gleichwertige unternehmerische Basis. Dementsprechend kann die Aussage, ein SE setzt seine Mission unternehmerisch um, eine andere und unternehmerisch schwächere sein, als wenn die Aussage lautet, dass ein Unternehmer eine soziale sowie eine wirtschaftliche Zielsetzung gleichbedeutend verfolgt und in diesem Verständnis der SE eine spezielle Form von Unternehmertum repräsentiert sowie aktiv am Marktgeschehen teilnimmt (IP6<sup>1036</sup>; IP25<sup>1037</sup>). Bei dieser Betrachtung lässt sich Sozialunternehmertum von Unternehmertum nicht abgrenzen, sondern es stellt eine Eingrenzung innerhalb der Vielfalt dar, unternehmerisch aktiv zu sein.

Befragte bekräftigen, dass eine SEO obligatorisch an finanzielle Rendite bzw. Gewinnorientierung gekoppelt ist (IP23<sup>1038</sup>; IP19<sup>1039</sup>), ein Social-Business-Modell abbildet (IP $\xi$ <sup>1040</sup>; IP9<sup>1041</sup>) und demzufolge betriebswirtschaftliche Mechanismen integriert (IPT<sup>1042</sup>) bzw. zu integrieren hat (IPF<sup>1043</sup>; IP1<sup>1044</sup>). Dabei fällt auf, dass Befragte eine Abgrenzung gegenüber monetärer Gewinnmaximierung zugunsten von Gewinnorientierung vornehmen. Denn das Anspruchsdenken gegenüber monetärer Gewinnmaximierung wird von nahezu keinem Befragten benannt und wenn, dann nur sehr untergeordnet (IP17<sup>1045</sup>) und negativ attribuiert (IP2<sup>1046</sup>).

IP28 erläutert hierbei, dass in seiner SEO aufgrund seines Menschenbilds keine klassische Gewinn-und-Verlust-Rechnung durchgeführt wird, sondern eine nach der anthroposophischen Lehre ausgerichtete Wertbildungsrechnung für materielle Werte. In dieser SEO wird daher nicht mit dem Kostenbegriff gearbeitet, sondern nur mit dem Leistungsbegriff, da hinter Kosten stets Leistungen stecken. Demzufolge gibt es z. B. auch keine klassische Werbung, sondern Public Relations, wobei ein Sog erzeugt wird über Interesse. Auf diesem Wege soll eine Ausgleichssystematik realisiert werden; Gegenwerte werden damit erkannt und sollen – im wahrsten Sinne des Wortes – Wertschätzung erfahren (IP28<sup>1047</sup>; IP28<sup>1048</sup>).

In der Gesamtbetrachtung lässt sich somit feststellen, dass argumentative Brüche im Hinblick auf den Stellenwert des Unternehmertums im Verhältnis zur sozialen Zielsetzung mit dem jeweiligen Konzeptverständnis erklärt werden können. Dabei zeigt sich bei mehreren Befragten eine konzeptionelle Unvereinbarkeit von sozialer Zielsetzung und Unternehmertum.

## 8.12 Konzeptionelle (Un-)Vereinbarkeit von sozialer Zielsetzung und Unternehmertum? Ein Typologie-Ansatz

Wenn mehrere SE ein vergleichbares zielgerichtetes Verhalten zeigen, dann kann dies aus unterschiedlichen Beweggründen erfolgen und auf verschiedenartigen Abstraktionsniveaus verortet werden. Beispielsweise kann eine materialressourcenschonende Aktivität wie die Wiederverwertung von Versandmaterial auf einer umweltschützenden Einstellung und einem daraus resultierenden Verhalten beruhen. Dieselbe Aktivität kann ebenso z. B. auf kosteneffizientem Kalkulieren beruhen – oder aus der Kombination von Umweltbewusstsein und Wirtschaftlichkeit. Dementsprechend können mehrere Motive zu ein und demselben Zeitpunkt aktiviert und von Relevanz sein, was im Hinblick auf soziale versus wirtschaftliche Motive zu Entscheidungsdilemmata führen kann.

Wie in Abschnitt 3.4.2 skizziert, kann bereits sprachlich das Fehlen eines Konzeptansatzes, der das Soziale und das Unternehmerische angemessen verbindet, sichtbar werden. Beispielsweise wird nur die soziale Idee mit der Gestalt eines Babys attribuiert, nicht aber das Unternehmerische (IPT<sup>1049</sup>). In ähnlicher Weise gleicht bei IP1 soziales Handeln ab dem SEO-Gründungsprozess dem Zeugen eines Kindes: Ein Baby entsteht und es passiert organisches Wachstum, bei dem die Entwicklung des Babys erlebt und es auf dem Weg seiner reifenden Entwicklung beschützend begleitet wird (IP1: Auflistung<sup>1050</sup>), wobei die zwischenmenschliche Kontaktgestaltung hohe Bedeutung erfährt (IP1: Auflistung<sup>1051</sup>). In klarer Abgrenzung hierzu spiegelt bei IP1 das unternehmerische Handeln und betriebswirtschaftliche Handeln den Prozess des „Bauens“ wider, bei dem die Tätigkeit einem „mechanischen“ Prozess, dem Konstruieren von „Maschinen“ und von „Gebäuden“ gleicht und bei dem unvorhergesehene Baubarrieren auftreten (IP1: Auflistung<sup>1052</sup>).

Allerdings braucht die soziale Idee nicht nur Fürsorge, sondern auch Umsetzungsstärke (IP1<sup>1053</sup>; im Ansatz vergleichbar diskutiert bei Miller, Grimes, McMullen & Vogus, 2012). Die soziale Idee muss sich gegen Widerstand in der Unternehmenswelt, in der sie aufwächst, zur Wehr setzen können (IP1<sup>1054</sup>). Organisches Wachstum der SEO ist auf Zuwendung angewiesen. Somit verkörpert unternehmerisches Handeln Bewegungsenergie und Antrieb (IP1: Auflistung<sup>1055</sup>). Insoweit basiert das sozialunternehmerische Handeln bei IP1 auf zwei verschiedenen, nicht miteinander vereinbaren Menschenbildern, die in der Folge von Widerstand und (Ab-)Brüchen geprägt sind (IP1: Auflistung<sup>1056</sup>): Das Baby muss im Laufe seines Lebens aus Fehlern dazulernen, aber auf eine Maschine soll von Anfang an Verlass sein. IP1 zieht dabei letztendlich den Stecker und nimmt

ihrer Sozialunternehmung auf diese Weise die Lebensenergie. Sie setzt den Stecker weder an anderer Stelle noch auf andere Weise und ist mit ihrem Credo „Ich will es schaffen, mein Leben zu ändern!“ (IP1<sup>1057</sup>) gescheitert; den eigenen Anspruch auf einen Transformationsprozess „Ich schaffe es, mein Ändern zu leben!“ benennt IP1 nicht.

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass es sich bei dem Sozialen und bei dem Unternehmerischen jeweils um ein eigenständiges Phänomen handelt, wobei beide Phänomene keineswegs automatisch zueinander in Verbindung stehen (IP5<sup>1058</sup>; IPp<sup>1059</sup>, i. V. m. IPp<sup>1060</sup>). In diesem Sinn schildern Befragte zwei Seiten ein und derselben Medaille (IP13<sup>1061</sup>; IP29<sup>1062</sup>). Eine Befragte stellt dabei heraus, dass die inhaltliche Idee die Basis darstellt, auf der das Unternehmerische gestaltet wird. Damit kann die unternehmerische Wirksamkeit maximal so gut sein wie die inhaltliche Konzeption, bei der die inhaltliche Konzeption kontinuierlich reflektiert wird und bestmöglich optimiert bzw. an neue Umweltbedingungen und Erkenntnisse angepasst wird, also ein lebendiges, flexibles Konstrukt darstellt (IPQ<sup>1063</sup>).

Zur Medaillen-Metaphorik mit ihren zwei Seiten passt die von Befragten ebenfalls geäußerte Zwei-Welten-Metaphorik (IP26<sup>1064</sup>; IPM<sup>1065</sup>; IP1<sup>1066</sup>). Dabei stellt sich die Frage, was für ein Kraftaufwand betrieben werden muss, um zwei Welten zu vereinen (IPM<sup>1067</sup>; IP $\alpha$ <sup>1068</sup>), und wer Dolmetscher für beide Welten sein kann, damit ein gegenseitiges Verständnis realisiert werden kann. Dabei wird i. d. R. weder eine Verbindungsmetaphorik noch eine Balancemetaphorik zum SE-Konzeptverständnis geäußert, sondern lediglich marginal der Anspruch des Ausbalancierens postuliert, ohne den damit verbundenen Prozess aufzuzeigen, geschweige denn, ihn kritisch zu reflektieren (IP $\epsilon$ <sup>1069</sup>, i. V. m. IP $\epsilon$ <sup>1070</sup>).

Zudem gibt es Gründe für die verschiedenen Funktionen der zwei Welten bzw. Medaillenseiten, so dass sich die Frage stellt, weswegen bzw. wie beide Identitäten zueinander zu bringen sind. Anstatt der Vereinigung beider Welten lässt sich – in der Balancemetaphorik gesprochen – abwägen, welche Anteile der kapitalistischen Welt einen Wert für Sozialunternehmertum mitbringen, adaptierbar erscheinen bzw. anzupassen sind (IPM<sup>1071</sup>). Elemente aus der „kapitalistischen“ Welt werden dabei in Beziehung gesetzt zur sozialen Zielsetzung, aber nicht miteinander vereint. Bei diesem bewältigungsstrategischen Ansatz entsteht zwischen zwei Waagschalen mit ihren jeweils eigenständigen Gewichtungen ein neuer Kontakt, ohne dass die unterschiedlichen Normen bzw. Identitäten beider Welten ignoriert werden (IP23<sup>1072</sup>). Social Entrepreneurship kann demnach mit der Auseinandersetzung kapitalistischer Ansätze und nicht durch deren Ablehnung gelingen (IPr<sup>1073</sup>).

Demzufolge ist das Ökonomische bzw. Unternehmerische nicht als Gegenpol zum Sozialen innerhalb eines Kontinuums aufzufassen, bei der weniger Ausprägung des einen Pols automatisch zur Annäherung an den anderen Pol führen würde. Verbreitet ist jedoch dieses Grundverständnis, das der Realität aber nicht gerecht wird: „Being ‚purely social‘ or ‚purely commercial‘ are considered only two poles of a continuum“ (Kruse, Wach & Wegge, 2018, S. 5; vgl. Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma, 2013, S. 709; siehe z. B. auch Majumdar & Ganesh, 2020, S. 29; als grafische Darstellung z. B. bei Pestoff & Hulgård, 2016, S. 1754; Rummel, 2011, S. 24; Olenga Tete, Wunsch & Menke, 2018, S. 15; Leppert, 2013; Diochon & Anderson, 2010, S. 101), grafisch dargestellt in Abbildung 8.6.



**Abbildung 8.6** Soziales und Unternehmerisches als zwei Dimensionen innerhalb eines Kontinuums. (z. B. nach Pestoff & Hulgård, 2016; Rummel, 2011; Olenga Tete, Wunsch & Menke, 2018; Leppert, 2013)

Zwar konnte ebenfalls mit Beispielen von Befragten aufgezeigt werden, dass sie dieses Entweder-oder-Prinzip verinnerlicht haben, was eine eindeutige Beurteilung mit sich bringt und somit eine inhaltliche Widersprüchlichkeit in der theoretischen Annahme ebenso ausschließt wie eine gegenseitige Beeinflussung der Dimensionen. Dieses Verständnis widerspricht gegebenenfalls einem Sowohl-als-auch-Ansatz, der das Verfolgen mehrerer Zielsetzungen parallel zulässt, die eventuell erst in ihrer gemeinsamen Betrachtung unter Wahrung ihrer Eigenheiten zu weiteren, neuen Handlungen motivieren können. In diesem Sinn lässt sich mit Aussagen von Befragten aufzeigen, dass eine parallele Bilanzierung der beiden Dimensionen „Social“ und „Entrepreneurship“ erfolgt.

Vorab soll das hierbei zugrunde liegende Phänomen illustriert werden am Beispiel der asiatischen kulinarischen Köstlichkeit einer Speiseeiskugel, die im gefrorenen Zustand in einem heißen frittierten Teigmantel serviert wird und die erst in dieser Komposition ein ganz eigenes Geschmackserlebnis ermöglicht. Werden die verschiedenen Bestandteile in Verbindung zueinander wahrgenommen, also zeitgleich, dann entsteht ein eigener Erfahrungswert, der in seiner Heiß-kalt-Komposition als widersprüchlich bewertet werden kann. Das Neue – in diesem Fall das subjektiv als einzigartig empfundene Geschmackserlebnis – und der dabei ebenso subjektiv vorgenommene Bewertungsprozess entstehen somit erst durch die Gleichzeitigkeit, in der die verschiedenen Elemente wirken, also durch

Parallelität. Bei diesem Verständnis besteht die Gesamtstruktur aus zwei eigenständigen Teilen, die keine Schnittmenge besitzen, sondern als komplementäres Gebilde eine übergeordnete Einheit im Sinne einer Dichotomie bilden.

Dieses Phänomen – also das Vornehmen von Bewertungen bei parallel ablaufenden Prozessen, die subjektiv empfunden nicht zueinander passen – kann ebenfalls bei der (Selbst-)Bewertung des sozialunternehmerischen Denkens und Handelns zutage treten. Denn eine innere Widersprüchlichkeit in der Beziehung zwischen „Social“ und „Entrepreneur“ lässt sich nicht ausschließen, so dass ein Beurteilungsergebnis i. d. R. weder einfach noch eindeutig abfragbar ist.

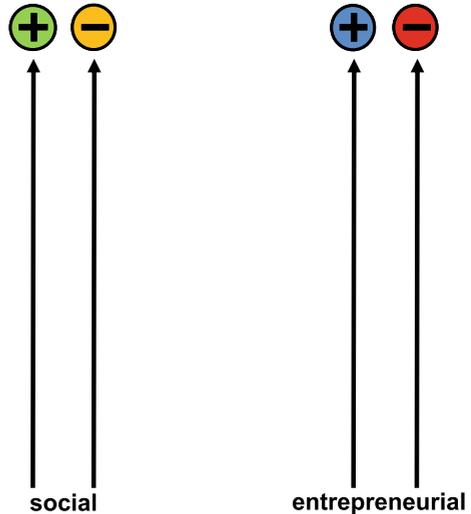
Zu Beginn von Kapitel 8 wurde thematisiert, dass die Bedürfnisse, Motive und Einstellungen einer Person durchaus miteinander konfliktieren. Dabei wirken sie als Bestandteile eines Bedingungsgefüges; je nach Situationskontext können unterschiedliche Verhaltensweisen gezeigt werden. Um den Handlungsmotivationsprozess von SE mit seinen Eigenarten verstehen zu können, ist somit weder der Durchschnittswert zu Bedürfnissen, Motiven und Einstellungen heranzuziehen noch der Durchschnittswert zu gezeigten Verhaltensweisen. Durchschnittswerte können nicht die verschiedenen Qualitäten des Denkens und Handelns repräsentieren. An welchen Stellen sich innere Widersprüche auf das eigene sozialunternehmerische Denken und Handeln auswirken und inwieweit hierbei Widersprüche bestehen, die für SE typisch sind und die sich speziell auf deren Belastungserleben auswirken können, ist im Folgenden herauszuarbeiten.

Unter Hinzuziehen der motivationspsychologischen Ausführungen, insbesondere zum Stellenwert von Bedürfnissen und zur Zielsetzung, zeigt sich ein sogar noch komplexerer Zuordnungsprozess mit einer zu bilanzierenden Bewertungsdynamik. Denn in der Zusammenschau treten nicht nur das Soziale und das Unternehmerische als eigenständige Kriterien i. S. v. Dimensionen auf. Darüber hinaus können innerhalb ein und derselben Dimension Widersprüche auftreten, für die abermals ein Verbindungskonzept fehlt. Grundsätzlich bestehen hierbei **vier gleichwertig anzusehende, nicht in direkter Verbindung stehende Kriterien** (grafisch wiedergegeben in Abbildung 8.7):

- eine positive Einstellung gegenüber dem Sozialen/ein soziales Denken und Handeln (abgekürzt: „sozial positiv“),
- eine negative Einstellung gegenüber dem Sozialen/ein „unsoziales“ Denken und Handeln (abgekürzt: „sozial negativ“),
- eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmerischen/ein Denken und Handeln nach unternehmerischen Grundsätzen (abgekürzt: „unternehmerisch positiv“) und

- eine negative Einstellung gegenüber dem Unternehmerischen/ein Denken und Handeln, das sich den unternehmerischen Grundsätzen widersetzt (abgekürzt: „unternehmerisch negativ“).

**Abbildung 8.7** Soziales und Unternehmerisches als vier gleichwertig anzusehende, nicht in direkter Verbindung stehende Kriterien. (eigene Darstellung)



Zwar ließe sich als Antagonist zu „sozial“ der Begriff „unsozial“ heranziehen – weitere Wortkombinationen mit Präfixen wie „dis-“ oder „anti-“ erweisen sich als ungeeignet, da sie im Rahmen der Psychopathologie beispielsweise zur Bestimmung von Persönlichkeitsstörungen genutzt werden. Zur Wahrung der Vergleichbarkeit aller vier Kriterienbezeichnungen wird jedoch auf die Verwendung von „unsozial“ verzichtet. Denn als lexikalisch-semantic Schwierigkeit erweist sich, dass es in der deutschen Sprache für das Gegenteil von unternehmerisch keinen geeigneten Begriff gibt. „Ununternehmerisch“ erscheint in der Abgrenzung nicht eindeutig, so dass hierauf verzichtet wird.

Unter „**sozial positiv**“ wird das vom Individuum konstruktiv gestaltete und dem Gemeinwohl dienliche zwischenmenschliche Kommunizieren und Kooperieren verstanden, geprägt von Förderung der Gruppenzugehörigkeit aller Mitglieder und einem wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander, wobei eine eigene Vorteilnahme zum Nachteil Dritter bewusst vermieden wird. Aus

den Beziehungen, die Individuen in ihren gesellschaftlichen Gruppen zueinander haben, werden Kontakte gestaltet, die beispielsweise eine Vertrauensbasis schaffen können.

Demzufolge wird unter „**sozial negativ**“ eine von Widerstand gekennzeichnete Beziehungsgestaltung verstanden, die instabile Beziehungsstrukturen festigt sowie eine Misstrauenskultur fördert und in der sich abwertend, despektierlich gegenüber Dritten geäußert wird. Zudem erweist sich ein Denken und Handeln als sozial negativ, wenn es sich gegen die Interessen sozial Schwächerer richtet; eine eigene Vorteilnahme zum Nachteil Dritter kann beabsichtigt sein.

Unter „**unternehmerisch positiv**“ wird das zielsetzungsverankerte Planen und Umsetzen von Entscheidungen und Maßnahmen verstanden, wobei der Handlungsspielraum unter Berücksichtigung von Aus-, Neben- und Wechselwirkungen sowohl innerhalb des agierenden Systems als auch im Hinblick auf externe Partner(-organisationen) kontinuierlich und prozessorientiert kalkuliert, strategisch genutzt und kompetenzbasiert ausgeschöpft wird; dabei werden die Aktivitäten ebenso im Hinblick auf den Bedeutungsgehalt des eigenen Systemerhalts reflektiert.

„**Unternehmerisch negativ**“ ist gekennzeichnet von Widerstand gegenüber dem Gestalten und Befolgen erreichbarer und realisierbarer Zielsetzungen. Dem eigenen Handlungsspielraum wird sich widersetzt und es wird aversiv gegenüber dem Treffen von Entscheidungen aufgetreten bzw. werden Entscheidungen konzeptlos, kurzsichtig oder engstirnig getroffen. Aus-, Neben- und Wechselwirkungen sowohl innerhalb des agierenden Systems als auch im Hinblick auf externe Partner(-organisationen) werden somit ignoriert bzw. missachtet und Handlungsabläufe isoliert voneinander betrachtet. Die Gefährdung des Systemerhalts kann hierbei provoziert werden.

Zu erkennen sind vier eigenständige, nicht in direkter Verbindung stehende Kriterien i. S. v. Dimensionen. Schematisch wird an dieser Stelle unterschieden zwischen:

- schwach ausgeprägt,
- mäßig ausgeprägt und
- stark ausgeprägt.

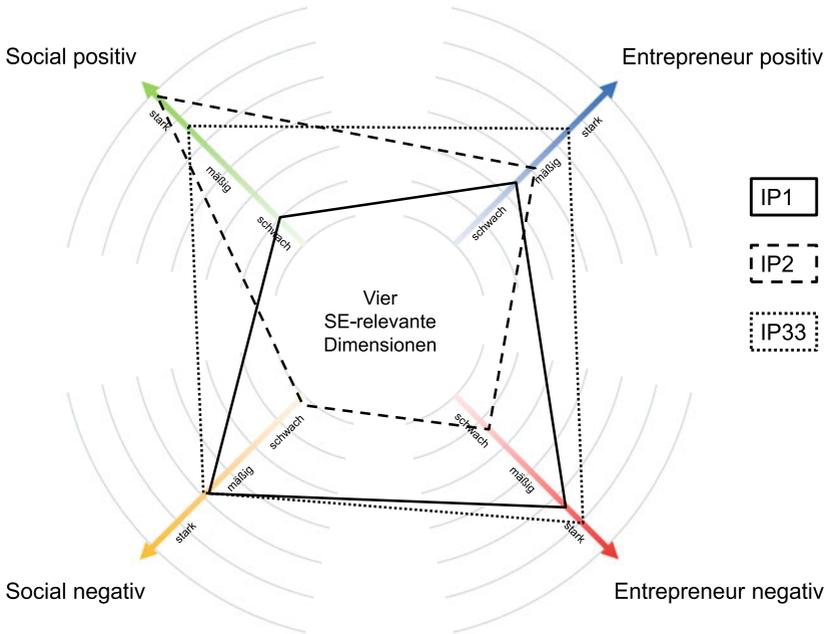
Demnach kann jede der vier Dimensionen von schwach über mäßig bis stark ausgeprägt sein. Beispielsweise stellt eine nicht stark positiv ausgeprägte soziale Positionierung keineswegs per se eine negative Ausprägung dar, sondern nur eine mäßig bzw. schwach positive Ausprägung. Diese Differenzierung erweist sich im Hinblick auf die zentrale Forschungsfrage als sehr bedeutsam:

Im Anhang L im elektronischen Zusatzmaterial zeigen drei Abbildungen hierzu exemplarisch für drei IP unterschiedliche Positionierungen gegenüber „social“ und „entrepreneurial“, also in unterschiedlicher Intensität und auszugsweise mit typischen Aussagen. Die erste der drei Abbildungen stellt dies für IP1 dar. In einem zweiten Beispiel mit Zitaten von IP2 positioniert sich dieser IP gegenüber „social“ ausschließlich positiv, dies sogar extrem stark ausgeprägt. Darüber hinaus wird mit dem dritten Beispiel zu IP33 ein SE aufgezeigt, der in allen vier Kriterien verhältnismäßig stark ausgeprägte Positionierungen vorweist (in allen drei Beispielen auszugsweise mit Zitaten dargestellt). Die dargestellten IP-Beispiele mit deren Verortung innerhalb der vier Dimensionen verdeutlichen Inkonsistenzen in Bewertungsvorgängen: sowohl innerhalb „social“ als auch innerhalb „entrepreneurial“ als auch im Verhältnis zwischen „social“ und „entrepreneurial“.

Abbildung 8.8 zeigt für die im Anhang L (elektronisches Zusatzmaterial) wiedergegebene Positiv-Negativ-Bilanzierung der drei IP eine andere Darstellungsform, die es ermöglicht, den Sachverhalt mit SE-spezifischen Profilen im Spinnendiagramm zu erfassen.

Da in der vorliegenden Untersuchung aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive Unterschiede sowohl zwischen SE als auch in Abgrenzung zu KE herausgearbeitet werden, erscheint es im Sinne des damit gegebenen Erkenntnisinteresses zweckmäßig, eine hierfür geeignete Fokussierung vorzunehmen. In diesem Sinn wird eine definitorische Differenzierung zugrunde gelegt, demgemäß SE, die eine schwache Ausprägung im sozial Positiven und eine starke Ausprägung im sozial Negativen mitbringen, von der Zugehörigkeit zum sozialunternehmerischen Soll-Profil ausgeschlossen werden. Hypothetisch wird angenommen, dass SE als Basis immer eine mindestens mittelmäßig ausgeprägte positive soziale Einstellung bzw. ein mindestens mittelmäßig ausgeprägtes positives soziales Denken und Handeln mitbringen; ebenso zeigen sie eine höchstens mittelmäßig ausgeprägte negative soziale Einstellung bzw. ein höchstens mittelmäßig ausgeprägtes negatives soziales Denken und Handeln. Wohlgermerkt passiert diese Differenzierung der zuvor benannten Zweckmäßigkeit halber, also bei dem gegebenen Erkenntnisinteresse als kontingente Entscheidung. Somit wird keinesfalls beurteilt, ob ein IP ein Sozialunternehmer ist oder nicht, sondern nur, wo er im Rahmen des Forschungsprozesses bezogen auf die vorgenommene Operationalisierung verortet werden kann.

In der Gesamtbetrachtung lassen sich bei diesem Verständnis SE im Rahmen einer Typologie zuordnen mit 36 Kombinationsmöglichkeiten. Auf Basis der motivationspsychologischen Ausführungen – wengleich unter der empirisch



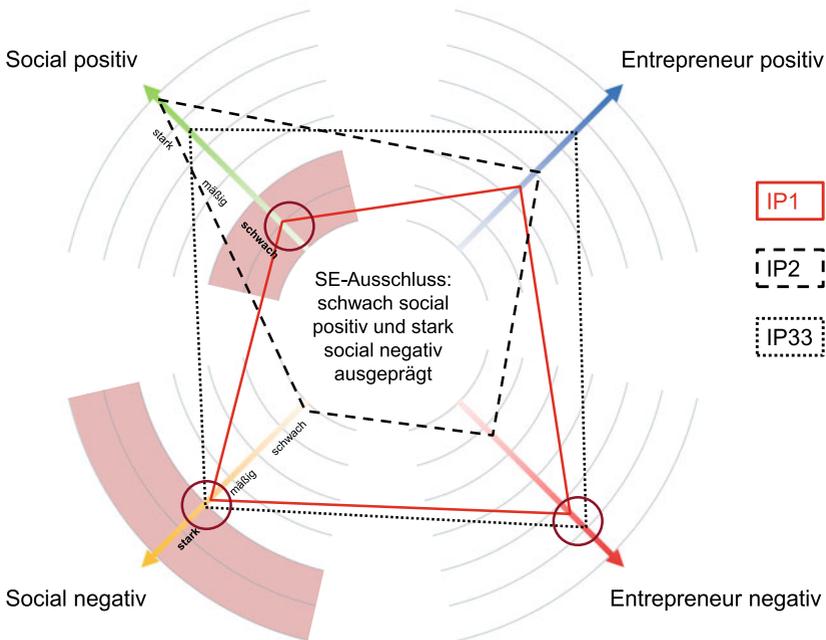
**Abbildung 8.8** Spinnendiagramm mit IP-Beispielprofilen zu vier gleichwertig anzusehenden Kriterien für Soziales und Unternehmerisches. (eigene Darstellung)

nicht belegten Annahme und insofern ebenfalls der oben benannten Zweckmäßigkeit halber und bei dem gegebenen Erkenntnisinteresse als kontingente Entscheidung getroffen – wird davon ausgegangen, dass bei SE, die bereits eine SEO gegründet haben, die Handlungsmotivationskraft ihrer Hin-zu-Ziele stärker ist als die Handlungsdemotivationskraft ihrer Zustände, von denen sie sich distanzieren wollen. Dies erlaubt, positive Einstellungen und das positive Denken/Handeln prominent zu betrachten. Demgemäß lassen sich die negativen Aspekte den positiven Aspekten in ihrer Relevanz unterordnen. Bei diesem Denkansatz können sechs prominente SE-Typen identifiziert werden, die in jeweils sechs Untertypen ausgeprägt sein können und die sich demzufolge in ihren positiven Einstellungsmustern gleichen, sich aber in der Ausprägung ihrer negativen Einstellungsmuster unterscheiden. Tabelle 8.1 spiegelt diesen Differenzierungsansatz wider; dabei treten 36 SE-Grundtypen in Erscheinung.

**Tabelle 8.1** 36 SE-Grundtypen. (eigene Darstellung)

Typ-Nr.	Prominenter Typ		Untertyp	
	Social: positiv	Entrepreneurship: positiv	Social: negativ	Entrepreneurship: negativ
1	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt
2			schwach ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
3			mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt
4			mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
5			mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt
6			schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
7	stark ausgeprägt	mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt
8			schwach ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
9			mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt
10			mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
11			schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
12	mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt		
13	stark ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt
14			schwach ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
15			schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
16			mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt
17			mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
18	mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt		
19	mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt
20			schwach ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
21			schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
22			mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt
23			mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
24	mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt		
25	mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt
26			schwach ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
27			schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
28			mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt
29			mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
30	mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt		
31	mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt	schwach ausgeprägt
32			schwach ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
33			schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
34			mäßig ausgeprägt	schwach ausgeprägt
35			mäßig ausgeprägt	mäßig ausgeprägt
36	mäßig ausgeprägt	stark ausgeprägt		

Abbildung 8.9 fängt die ergänzende Ausführung zur Typologie auf und zeigt die in Abbildung 8.8 bereits besprochenen Positionierungen für IP1, IP2 und IP33 in modifizierter Form. Durch den Ausschluss der schwachen Ausprägung im sozial Positiven und der starken Ausprägung im sozial Negativen fällt nun ins Gewicht, dass IP1 eine auffallend schwach ausgeprägte positive soziale Positionierung verkörpert, zudem eine relativ stark ausgeprägte negative soziale Positionierung und mit ihrem Profil somit nicht mehr innerhalb der vorgegebenen SE-Kategorienausprägungen liegt.



**Abbildung 8.9** Modifizierte Vorlage zum Spinnendiagramm mit IP-Beispiel-Profilen zu vier gleichwertig anzusehenden Kriterien für Soziales und Unternehmerisches, ergänzt um ein Soll-Profil. (eigene Darstellung)

Bei der Reflexion, was dies für das Verorten von IP1 in der Gesamtgruppe der SE bedeuten kann, ist einzubeziehen, dass die stark untergeordnete Rolle des Sozialen im „Sozialunternehmertum“ von IP1 eine deutliche Abgrenzung

gegenüber allen anderen Befragten aufzeigt. Die Tatsache, vielfach als SE ausgezeichnet worden zu sein, sollte nicht über diesen Missstand hinwegtäuschen; dies wurde bereits diskutiert. Damit wird an dieser Stelle untermauert, dass aus einer lebenslangen Auszeichnung als SE keinesfalls eine dauerhaft gegebene Handlungsmotivation abgeleitet werden kann, geschweige denn das Vollziehen von Handlungen. Keineswegs wird dabei für IP1 in Abrede gestellt, dass im Kontext der beschriebenen beruflichen Auszeit mit Urlaubsatmosphäre fernab vom Heimatland der Ursprung für die Intentionsbildung zum sozialunternehmerischen Gründungsvorhaben zu finden ist (IP1<sup>1074</sup>) und dass es in der Folge zur Gründung gekommen war mit sozialunternehmerischen Absichten. Allerdings sprechen für den weiteren Verlauf zahlreiche Widersprüche in den inhaltlichen Aussagen eine eigene Sprache; sie spiegeln ein in der Vergangenheit liegendes temporäres Interesse für Sozialunternehmertum wider. Zudem entsprechen diverse Äußerungen dieser Befragten dem oben beschriebenen Verständnis von „sozial negativ“, was bei einer Gesamtbewertung wie dargestellt einzubeziehen ist und die Abgrenzungsthese zusätzlich stützt. Insofern stellt sich eine weitere grundsätzliche Frage, nämlich inwieweit für die in Kapitel 2 dargestellten Untersuchungserkenntnisse zur Social-Entrepreneurship-Intention an Aussagekraft verlieren können im Hinblick auf SE, die bereits gegründet haben.

Die vier sozialunternehmerischen Kriterien können sich in ihren Ausprägungen also verändern, sie stellen flexible Strukturen dar. Erinnerung wird als Beispiel für eine positive Entwicklung an den in Abschnitt 5.3 zu IP26 dargestellten Lernprozess, bei dem eine soziale Idee in seiner Gedankenwelt heranreifte, es ihm jedoch an unternehmerischer Handlungskompetenz mangelte. Erst nachdem er das betriebswirtschaftliche Know-how erworben hatte, kam sein unternehmerisches Handeln zum Einsatz (IP26<sup>1075</sup>).

In vergleichbarer Weise können aus sozialunternehmerischer Sicht negative Entwicklungen eintreten. In diesem Sinn sollte z. B. die Selbstoffenbarung „*Ich bin Sozialunternehmer*“ relativiert werden und – wie für IP1 aufgezeigt – selbstkritisch als Rückblick erfolgen, in etwa: „*Ich hatte in der Vergangenheit sozialunternehmerische Ambitionen, war aber nur für kurze Zeit als Sozialunternehmer aktiv*“. Dies kann der Transparenz dienlich sein. Darüber hinaus lässt sich eine noch differenziertere Betrachtung ableiten. Denn ein Entrepreneur, der im Besitz mehrerer Unternehmen ist, kann dabei ggf. herausstellen: „*Mit meinem Geschäftsmodell A agiere ich im Marktgeschehen sozialunternehmerisch, aber mit meinem Geschäftsmodell B trete ich nicht als Sozialunternehmer auf, sondern betreibe ein konventionelles Unternehmen*“. Dies trifft beispielsweise zu auf IPS

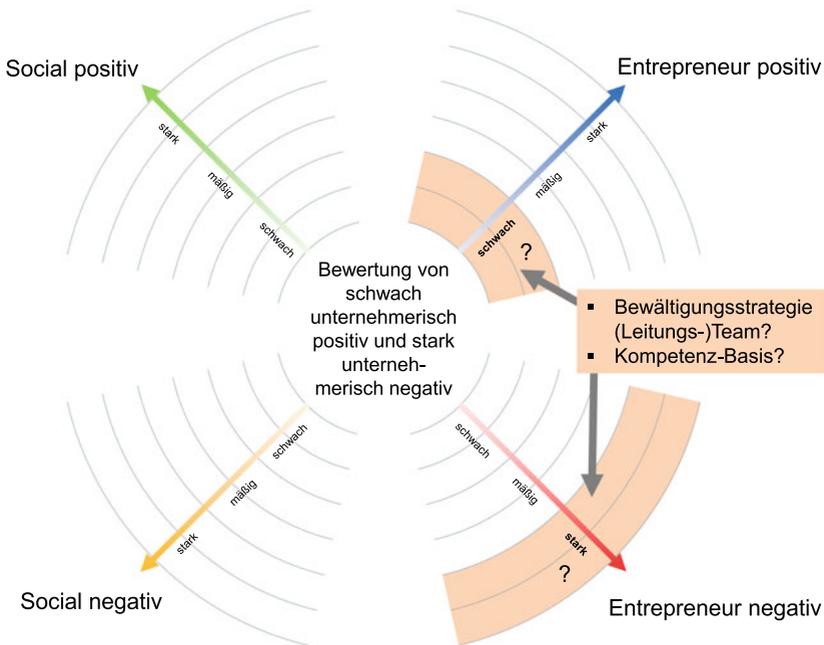
(IPS<sup>1076</sup>). Ebenso kann IPY, die zusätzlich im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses eine KEO in deren Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten unterstützt (IPY<sup>1077</sup>), dies deutlich von ihrem sozialunternehmerischen Engagement abgrenzen. Derartige Differenzierungen könnten einer Instrumentalisierung von lebenslangen SE-Auszeichnungen entgegenwirken und die Gefahr von Fehlkonnotationen in der Öffentlichkeit vermeiden.

Allerdings ist in logischer Konsequenz eine weitere denkbare Einschränkung bei dem getroffenen Typologie-Ansatz zu reflektieren. Schließlich wurde eingangs unterstellt, dass eine stark positive soziale Einstellung in Kombination mit einer stark positiven unternehmerischen Einstellung eine sozialunternehmerisch günstige Position darstellt. Insofern kann vergleichbar zum Sozialen für das Unternehmerische angenommen werden, dass eine schwach positive Ausprägung des Unternehmerischen der Zugehörigkeit zum Sozialunternehmertum bei diesem Typologie-Ansatz widerspricht. Denn ohne positiv ausgeprägtes unternehmerisches Basisverständnis kann es am zielsetzungsverankerten Planen und Umsetzen von Entscheidungen und Maßnahmen mangeln: Denkbar ist beispielsweise, dass der Handlungsspielraum nicht hinreichend unter Berücksichtigung von Aus-, Neben- und Wechselwirkungen sowohl innerhalb der Organisation als auch im Hinblick auf externe Partner kontinuierlich und prozessorientiert kalkuliert, strategisch genutzt und kompetenzbasiert ausgeschöpft wird; ggf. werden Aktivitäten nicht in dem erforderlichen Ausmaß bezogen auf den Bedeutungsgehalt des eigenen Systemerhalts reflektiert. Demzufolge schließt sich aus, dass SE eine schwach ausgeprägt positive Einstellung gegenüber dem Unternehmerischen und gegenüber dem Denken und Handeln nach unternehmerischen Grundsätzen verkörpern.

Jedoch erscheint hierbei infolge der Datenauswertung eine Differenzierung erforderlich: Aufgezeigt wurde, dass mehrere SE ihre Defizite im Hinblick auf ihr unternehmerisches Kompetenzprofil deutlich benennen können und demzufolge in Teamstrukturen zusammenarbeiten (wollen), so dass die bestehenden Missstände nicht nur kompensiert, sondern präventiv und strategisch bewältigt werden (sollen). Einerseits zeigen diese IP damit eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmerischen, wengleich diese positive Einstellung in der Gesamtbetrachtung als mäßig ausgeprägt zu bewerten ist. Andererseits denken und vor allem handeln sie nicht in ausgeprägter Form unternehmerisch, obwohl deren Teamarbeit-Bewältigungsstrategie im Ansatz unternehmerisches Denken widerspiegeln mag. Daher ist ihre Positionierung gegenüber dem Unternehmerischen als schwach positiv zu bewerten. Gleichwohl kann das hier geschilderte Hinzuziehen geeigneter Partner in seiner Umsetzung von unternehmerischem Erfolg gekrönt sein (IP6<sup>1078</sup>).

Darüber hinaus ist differenziert zu betrachten, welche Auswirkungen eine stark negative Ausprägung des Unternehmerischen haben kann. Beispielsweise erscheint es denkbar, dass ein SE seine Bedenken und Zweifel auf Basis einer stark positiv ausgeprägten sozialen und unternehmerischen Positionierung kritisch reflektiert und sie letztendlich relativiert. Eventuell bekundet ein entsprechender SE von sich aus Klärungsbedarf in seinem Entscheidungsmanagement oder ist offen gegenüber Hilfestellungen durch SE-Berater.

Aus diesen Überlegungen heraus sollen im Typologie-Ansatz eine schwach ausgeprägt positive unternehmerische Positionierung sowie eine stark ausgeprägt negative unternehmerische Positionierung weiterhin Berücksichtigung finden (Abbildung 8.10), allerdings mit den beschriebenen Einschränkungen bei der Charakterisierung dieser Typen und insofern in Habachtstellung gesetzt.



**Abbildung 8.10** Spinnendiagramm-Vorlage zu vier gleichwertig anzusehenden Kriterien für Soziales und Unternehmerisches, mit Hinweisen zur Einschränkung unternehmerischer Ausprägungen. (eigene Darstellung)

Wie dargestellt, bestehen die Definitionen zu „sozial positiv“, „sozial negativ“, „unternehmerisch positiv“ und „unternehmerisch negativ“ jeweils aus mehreren Elementen. Dabei kann jeder Definitionsbestandteil bei jedem IP in unterschiedlicher Ausprägung vorliegen. Demzufolge kann die Kennzeichnung auf der Skala nur einen Durchschnittswert für die Zusammenschau aller Definitionsbestandteile darstellen. Zudem kann jeder einzelne Definitionsbestandteil inkonsistent gelebt werden. Beispielsweise kann sich ein und dieselbe Person in einer Situation stark sozial positiv verhalten und in anderen Situationen schwach sozial positiv, so dass die Kennzeichnung auf der Skala ebenfalls nur einen Durchschnittswert abbilden kann. Es wurde bereits dargelegt, dass Durchschnittswerte hierbei nicht aussagekräftig sein können, wohl aber die dahinterliegenden personenbezogenen Werte. Widersprüchlichkeiten lassen sich durch die Differenzierung zwischen dem Negativ- und dem Positivkriterium ansatzweise herausarbeiten.

Augenscheinlich kann bei der geschilderten Differenzierung der Eindruck erweckt werden, dass qualitative Daten quantifiziert wurden und die herausgearbeiteten angeordneten Ergebnisse wieder in qualitative Kategorien rückgeführt wurden. Dies ist zu relativieren. Denn es versteht sich von selbst und wird dennoch ausdrücklich betont, dass bei diesem Vorgehen eine quantitativ abgesicherte Skalierung von IP-Daten weder gewährleistet werden kann noch beabsichtigt ist, da die Zuordnung der Aussagen einer IP nicht auf Basis operationalisierter Skalen und statistischer Güte zu erfolgen hat, sondern ein Interpretationsspielraum besteht. Vielmehr lässt sich von sämtlichen Einzelfällen ausgehend ein identischer Abstrahierungsprozess darstellen, und auf dieser Basis lassen sich die aufgezeigten Typen bilden. Dass bei dieser beabsichtigten In-etwa-Zuordnung weder ein Anspruch auf Treffgenauigkeit noch auf Eindeutigkeit bestehen kann, belegen bereits die hierzu im Rahmen von Kodier-Arbeitsgruppen vollzogenen Interviewanalysen, wenn komparativ eine Verortung eines IP diskutiert wurde. Diese Analysen belegen jedoch in gleicher Weise die intersubjektiv nachvollziehbare Zuordnung auf einem Spektrum für alle vier Kriterien, und genau hierin besteht die Güte des Vorgehens: Es gibt für alle SE Ausprägungen auf allen vier Skalen, so dass sich vom Einzelfall abstrahierend eine idealisierte Typenbildung vornehmen lässt und sich somit der Typologie-Ansatz als schlüssig und erkenntniserweiternd erweist.

### **Implikation des Typologie-Ansatzes für die Praxis und kritische Reflexion**

Dabei zeigt es sich für die Verwendung des dargestellten Typologie-Ansatzes als vorteilhaft, dass er für verschiedene Fragestellungen zur Situationsanalyse herangezogen werden kann:

Beispielsweise wurde in den bisherigen Diskussionskapiteln herausgearbeitet, dass Merkmale wie z. B. Infrastrukturen zu SEO-U und zur Gesetzgebung belastend auf SE wirken können und dass die von diesen Infrastrukturen ausgehenden Beziehungsgestaltungen eigene Bedingungen i. S. v. Dynamiken mit sich bringen können, die auf den SE belastend einwirken. In vergleichbarer Weise lässt sich ein Typus aus dem beschriebenen Typologie-Ansatz als Merkmal eines SE begreifen, das wiederum im sozialen Beziehungsgefüge sowie in intrapsychischen Konfliktsituationen dynamisch belastend wirkt. Diese spezifischen Belastungssituationen führen wiederum zur Beanspruchung und können eine besondere Unterstützung für SE einfordern, damit sie mentale wie soziale Konflikte bewältigen können. Für das Herausarbeiten der dabei gegebenen Widersprüchlichkeiten in Konfliktsituationen kann der Typologie-Ansatz zur Konzeption eines methodischen Vorgehens im Praxisfeld, z. B. von SEO-Beratern, herangezogen werden. Dabei kann Unterstützungsbedarf typbezogen präzisiert werden.

Darüber hinaus kann der Typologie-Ansatz herangezogen werden zum Selbstbild-Fremdbild-Abgleich oder zur Klärung moralischer Dilemmata, im Rahmen einer Leitbildentwicklung mit ihrer Missions-Visions-Verankerung bis zur Zuordnung bei Wirkungsmessungen, wenn z. B. eine Verbindung zum Unternehmerischen zu verorten ist (IPe<sup>1079</sup>). Entwicklungsziele können formuliert und grafisch zugeordnet werden.

Ebenso lassen sich die verschiedenen Definitionsansätze zum Social Entrepreneurship neu verorten. Dabei erscheint ein erweitertes Verständnis für die bisherigen Erkenntnisse ebenso denkbar; beispielsweise im Hinblick auf Intentionbildung, wenn eine Zuordnungsmöglichkeit nicht nur im Hinblick auf Einstellungen besteht, sondern im Abgleich zu durchgeführten Handlungen gespiegelt und bewertet werden kann. Zudem lassen sich intrapersonale Vergleiche – z. B. Veränderungen der Einstellungs- und Handlungsmuster eines SE im zeitlichen Verlauf – ebenso darstellen wie interpersonale Vergleiche zwischen Einstellungen und Handlungen mehrerer SE, etwa von Co-Foundern.

In jedem Fall ist zu berücksichtigen, dass eine maximal denkbare Ausprägung einer Dimension nicht per se anzustreben ist. Vielmehr sind Zuordnungen auf Basis von Soll- und Ist-Profilen vorzunehmen. Beispielsweise erscheint es denkbar, dass eine maximal positive Ausprägung des Sozialen zu Verblendungseffekten für das Unternehmerische führen kann, wenngleich sie keineswegs zwangsläufig dazu führen muss. Die Ausführung in Abschnitt 8.11 zur Gutgläubigkeit eines Befragten (IPJ) belegt, dass dies vorkommen kann. In diesem Sinn lässt sich die Notwendigkeit von Soll-Profilen indirekt ebenso aus internationalen Studien zur SE-Typologie ableiten (vgl. insbesondere Abebe, Kimakwa & Redd, 2020), wenngleich Klassifizierungen zu nicht nachvollziehbaren Ausgrenzungen

führen (ebd.), die dargestellten Typologie-Ansätze insgesamt sehr unspezifisch, teilweise inkonsistent sind oder bei unzureichender empirischer Datenlage eher Hypothesen formulieren bzw. sich auf die Social-Entrepreneurship-Intention beziehen (vgl. Abschn. 2.1.5; Abschn. 2.2; Miculaiciuc, 2019; Țigu, Iorgulescu, Răvar & Lile, 2015; Jarrodi, Byrne & Bureau, 2019; zur Übersicht zu SEO-Typologie-Ansätzen siehe Erpf, Tekula & Neuenschwander, 2019). Daher werden sie an dieser Stelle nicht wieder aufgegriffen bzw. vertieft (zur Limitation der Persönlichkeitstypologie von SE siehe Abschn. 8.13).

Bei der angenommenen Inferiorität von negativen Positionierungen kann der Eindruck erweckt werden, dass in Entscheidungssituationen im sozialunternehmerischen Alltagsgeschehen eine mäßig soziale positive Ausprägung prominenter erscheint und bedeutsamer wirkt als eine mäßig soziale negative Ausprägung. Allerdings sind derartige Rückschlüsse nicht einfach ableitbar. Sicherlich sollte berücksichtigt werden, dass eine stark negativ ausgeprägte soziale Positionierung bei einer nur mäßig positiv ausgeprägten sozialen Positionierung verhältnismäßig stärker ins Gewicht fallen sollte, als wenn die sozial positive Einstellung ebenfalls stark ausgeprägt ist. Denn bei dominierender Demotivation kann die unterliegende Antriebsstärke zum Erliegen kommen (vgl. z. B. Roth & Dicke, 2005; LeDoux, 2000; Storch & Krause, 2014). Für SE, die z. B. mit stark eskalieren Teamkonflikten inklusive persönlicher Kränkungen zu kämpfen haben, kann dies dementsprechend zur Kapitulation führen. Jedoch sind viele weitere Einflusskriterien zu berücksichtigen, beispielsweise die in Abschnitt 8.7 im Rahmen des Anspruchsniveaus zur Problemlösung diskutierten Annahmen zur Leistungsmotivation Atkinsons (1966), wonach sich erfolgsmotivierte und misserfolgsvermeidungsmotivierte Personen wie dargestellt auf unterschiedlichen Entscheidungsgrundlagen bewegen. Eine sichere Handlungsprognose lässt sich somit nicht aus dem Typologie-Ansatz ableiten.

Zudem lassen sich die Ausprägungen weder addieren noch multiplizieren, sondern sie sind als vier separat stehende Phänomene mit einem jeweils eigenen Wert zu respektieren und können in komplexer Weise aufeinander einwirken.

Last, not least lässt sich das Spinnendiagramm mit unterschiedlichen Wertesystematiken i. S. v. Bewertungsschemata hinterlegen und in der Folge kann überprüft werden, inwieweit sich ein Soll-Profil bzw. ein Handlungsspielraum normativ verändert, wenn ein anderes Bewertungsschema im Sinne eines anderen Wertekanons für die Bemessung eines Spielraums zugrunde gelegt wird.

## 8.13 Limitationen zur Persönlichkeitstypologie von Social Entrepreneuren

In Erinnerung gerufen werden die Ausführungen zu Beginn von Kapitel 8 zu Fertigkeiten (Skills) und Fähigkeiten (Abilities). Fertigkeiten können sich durch Lernprozesse stark verändern, so dass sie infolge aktueller, situativ gegebener Ereignisse und Befindlichkeiten das Kompetenzprofil einer Person prägen können. Dementsprechend lassen sich Fertigkeiten als sich kontinuierlich verändernde Zustände auffassen, wobei Veränderungen psychischer Zustände einzubeziehen sind (**State-Ansatz**).

In Abgrenzung hierzu lassen sich stabile Persönlichkeitsmerkmale mit den vorhandenen Fähigkeiten einer Person aufzeigen. Wenn hierbei davon ausgegangen wird, dass das Eigenschaftsprofil einer Person typische Verhaltensmuster dieser Person zu erkennen gibt, dann lassen sich Verhaltenstendenzen auf Basis von Persönlichkeitseigenschaften situationsunabhängig prognostizieren (**Trait-Ansatz**).

Wenngleich Motive mit Handlungszielen in Verbindung stehen (Nerdinger, 2013, S. 8; Schneider & Schmalt, 2000), lassen sie sich aufgrund ihrer situationsübergreifend gültigen Wertungsdispositionen ebenfalls dem Trait-Ansatz zuordnen, demgemäß aus deren Erscheinungsform Handlungsprognosen abzuleiten sein sollten. In Abgrenzung hierzu verkörpern Bedürfnisse situationsspezifische, sich nicht nur kontinuierlich verändernde Befindlichkeiten, sondern durchaus schnell und plötzlich wechselnde Zustände einer Person (State-Ansatz). Da jedoch der vollständige Motivationsprozessablauf einen volitionalen Anteil beinhaltet, wird er dementsprechend im State-Ansatz verortet. In der Gesamtbetrachtung wird damit deutlich, dass Handlungsprognosen keinem einfachen Bedingungsgefüge unterliegen können.

Einerseits kann gemäß dem Trait-Ansatz davon ausgegangen werden, dass ein SE, der eine stark ausgeprägte Fähigkeit im Sinne einer Begabung im Umgang mit Zahlen besitzt und in der Folge eine schnelle und gute Auffassung beim kaufmännischen Rechnen zeigt, seine Buchhaltung gut bearbeiten kann. Andererseits belegen die Ausführungen zur Zielsetzung einen Kriterienkomplex, der individuell und situativ unterschiedlich ausgeprägt Einfluss nimmt. Darüber hinaus belegen die Ausführungen von Befragten, dass die Handlungsbereitschaft beispielsweise durch eigene Erfahrungswerte bzw. durch das erfahrungsbasierte Verhaltensrepertoire der betreffenden Person beeinflusst wird (IPk<sup>1080</sup>; IPi<sup>1081</sup>; IP28<sup>1082</sup>) sowie durch die Bewertung der eigenen Kompetenzen im Hinblick auf deren Eignung, eine bestehende Absicht zu verfolgen (IPd<sup>1083</sup>; vertiefend dargestellt z. B. bei Nerdinger, 2013, S. 7 ff.).

Nur auf den ersten Blick mag es daher naheliegend erscheinen, mithilfe des umfangreich vorliegenden Datenmaterials eine Typologie zu den Persönlichkeitsmerkmalen von SE als allgemeingültiges Modell herausarbeiten zu können, um auf diesem Weg z. B. Rückschlüsse auf Gestaltungsbedingungen für erfolgreiches Sozialunternehmertum ziehen zu können. Dass sowohl im eigenen Datenmaterial als auch in bereits vorliegenden qualitativen Untersuchungen vielfach Beispiele zu finden sind, die auf die Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen von SE hindeuten, ist zudem tautologisch, da menschliches Verhalten grundsätzlich nicht losgelöst von Persönlichkeitsmerkmalen zum Ausdruck kommt. Ein Automatismus zur SE-Typisierung, geschweige denn mit empirisch abgesichertem Erkenntnisgewinn in eindeutiger Abgrenzung beispielsweise gegenüber KE, ergibt sich daraus noch nicht. Gleichwohl bestehen begründete Anhaltspunkte, dass SE sich in ihrer Persönlichkeitsausprägung von KE unterscheiden können (IPö<sup>1084</sup>). Daraus kann jedoch keineswegs abgeleitet werden, dass sich SE gegenüber KE durch das Vorhandensein bestimmter Persönlichkeitseigenschaften abgrenzen, die nur bei SE auftreten. Erinnert wird an die Ausführungen in Abschnitt 8.3 zum empirisch belegten Bedeutungsgehalt von Empathie bei SE; KE können ebenfalls empathisch sein und wie in Abschnitt 9.11 noch diskutiert, weist die Führungsstil-Forschung darauf hin, dass diese Eigenschaft ebenso für KE von Vorteil sein kann.

Wenngleich Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Motive und Bedürfnisse Einfluss nehmen auf Handlungsentscheidungen und -ausführungen (z. B. Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981; Hollenbeck & Brief, 1987; Sheldon & Elliot, 1999; Judge, Bono, Erez & Locke, 2005; Storch & Krause, 2014) und dabei in Situationen eine erhöhte Handlungsbereitschaft besteht, wenn diese Situationen zur individuellen Ausprägung von Dispositionen der Persönlichkeit passen (Ickes, Snyder & Garcia, 1997), lassen sich auf der Basis von identifizierten Persönlichkeitsmerkmalen keine kausal begründeten Zusammenhänge für eine Handlungsprognose ableiten. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Unmöglichkeit, verlässliche Vorhersagen für Erfolg und Misserfolg im Berufsleben zu treffen (vgl. z. B. Asendorpf, 2015, S. 22 ff.; für Entrepreneurship vgl. z. B. Leutner, Ahmetoglu, Akhtar & Chamorro-Premuzic, 2014, m. V. a. Baron, Frese & Baum, 2007; Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010; Zhao & Seibert, 2006). So spricht sich Lazear (2004; 2005) mit seinem Skill-Variety-Modell für eine Fertigkeitenvielfalt von Unternehmern aus und geht davon aus, dass sich dadurch die unternehmerische Aufgabenvielfalt erfolgreicher bewerkstelligen lässt; doch konnte dieser Zusammenhang nicht widerspruchsfrei bestätigt werden (zur Diskussion hierzu vgl. z. B. Krieger, 2017). Unternehmerpersönlichkeiten sind

heterogen (Kerr, Kerr & Xu, 2017) und den einen, passenden Persönlichkeitsschlüssel gibt es ebenso wenig wie das sozialunternehmerische Universalschloss des Erfolgs. Erkenntnisse aus Untersuchungen zur Situation von KE untermauern die Problematik: Beispielsweise hängt die Kundenkontaktgestaltung deutlich stärker von den Arbeitsanforderungen ab als von personenbezogenen Merkmalen (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 144; vgl. ebenso die Ausführung in Abschn. 8.12).

Zabel (2011) diskutiert im Rahmen einer Modellierung von Verhaltensdeterminanten für Nachhaltigkeit einen umfassenden Einfluss sowohl der soziokulturellen Umweltbedingungen als auch der Persönlichkeit eines Akteurs auf dessen Handeln. Faltin (2010) geht so weit und behauptet für Unternehmensgründer all-gemeingültig, jedoch empirisch nicht belegt: „Heute hat jeder das Potenzial zum Gründer. Es stimmt nicht, dass Sie zum Unternehmer geboren sein müssen. Es stimmt nicht, dass Sie ein Patent haben sollten und viel Kapital brauchen. Es stimmt nicht, dass Sie detaillierte Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, der Rechtsfragen, des Marketings oder der Finanzierung brauchen. Ich sage das nicht einfach leichtfertig dahin, sondern mit der Erfahrung und der Überzeugung aus 30 Jahren Beschäftigung mit dem Gründungsthema“ (ebd., S. 137). Doch werden mit diesem Statement nicht ansatzweise (Miss-)Erfolgsfaktoren für Entrepreneurship thematisiert. Jacobsen (2003) stellt hierzu die Hypothese auf: „Persönlichkeitsmerkmale wirken direkt und intensiv auf die Person des Entrepreneurs, aber nur indirekt auf den Erfolg und sind deshalb ein Einflussfaktor mit mittlerem Wirkungsgrad“ (S. 183).

Dennoch ist die Antwort auf die Frage nach der SE-spezifischen Persönlichkeitstypologie so einfach wie kompliziert zugleich, da bemerkenswerte Hinweise unterschiedlicher Art und Qualität im Hinblick auf entrepreneurbezogene Kompetenzanforderungen bestehen – obwohl abermals ohne Fokus auf Sozialunternehmertum. Wenngleich an dieser Stelle an die in Kapitel 2 thematisierte eingeschränkte Aussagekraft quantitativer Studien zur Intentionsbildung erinnert wird, u. a. bei fehlenden Longitudinalstudien (vgl. Kruse, Wach, Costa & Moriano, 2018), können gerade auf Faktorenanalysen basierende Untersuchungserkenntnisse aus der Persönlichkeitsforschung herangezogen werden:

Optimalerweise lassen sich viele wechselseitig korrelierte Variablen in wenigen Dimensionen, sog. Faktoren, zusammenfassen. Dabei kann „man sich unter einem Faktor eine neue Variable vorstellen (...), die so gewählt ist, dass ihre Ähnlichkeit zu allen Variablen der Gruppe maximal ist. Erfassen die Variablen Eigenschaften, entsprechen die Faktoren breiteren Eigenschaften“ (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 105). Eine überschaubare Anzahl an Eigenschaften soll die spezifische Ausprägung einer typischen Persönlichkeit erfassen. Daher sollten

sich möglichst viele Items auf wenige unabhängige Faktoren reduzieren lassen, wobei bestimmte Korrelationsmuster spezifische Eigenschaftsdimensionen abbilden. Dargestellt werden konnten auf diesem Wege fünf unabhängige Dimensionen als Hauptfaktoren der Persönlichkeit (Borkenau & Ostendorf, 2008; Costa & McCrae, 1992; im Ursprung zurückgehend auf die lexikalischen Studienerkenntnisse von Allport & Odbert, 1936), auch als „Big Five“ bezeichnet. Diese sind Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Deren Bedeutungsgehalt wird nachfolgend kurz skizziert, dabei werden Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung eingebunden:

- 1) Im Hinblick auf **Neurotizismus** beschreibt Schwingenstein für die von ihr Befragten, dass negative Stellungnahmen Dritter gegenüber der sozialunternehmerischen Idee auf die Motivation des SE längerfristig beeinträchtigend einwirken können (2013, S. 57) und der Blick auf das bereits Erreichte zugunsten einer Defizitorientierung des eigenen Handelns vernachlässigt wird (ebd., S. 76 ff.). Damit bestehen Indikatoren für einen stark positiven Neurotizismuswert, der im Wesentlichen durch ausgeprägte, sich zudem kontinuierlich zeigende Ängstlichkeit, Verletzlichkeit, emotionale Instabilität, negative Überzeugungsmuster sowie soziale Befangenheit gekennzeichnet ist und für den Korrelationseffekte mit Burnout nachgewiesen sind (z. B. Bianchi, 2018; Bailey, 2017). Positiver Neurotizismus kann bei SE vorkommen und dann eine Herausforderung im beruflichen Handeln darstellen (vgl. z. B. Adegbuyi, Ayoade, Ogunnaike, Adegbuyi & Binuomote, 2018; Kerr, Kerr & Xu, 2017). Gleichwohl lassen sich im eigenen Datenmaterial markante Aussagen finden, die den Rückschluss auf einen negativen Neurotizismuswert bei erfolgreichen IP zulassen (IP24<sup>1085</sup>; IPA<sup>1086</sup>; IPA<sup>1087</sup>; IPF<sup>1088</sup>) und damit emotionale Stabilität, innere Ruhe und Ausgeglichenheit sowie soziale Unbefangenheit untermauern.
- 2) Extraversion und Introversion bilden die beiden Pole der gemeinsamen Dimension **Extraversion**. Extravertierte Personen schenken unterschiedlichen Akteuren ihres sozialen Umfelds aktiv Aufmerksamkeit, dies kommunikativ und mit dem kontinuierlich auftretenden Bedürfnis nach Stimulation im und durch das Umfeld (IP8<sup>1089</sup>). Leutner, Ahmetoglu, Akhtar und Chamorro-Premuszic (2014) zeigen, dass Extraversion unternehmerisches Handeln begünstigt. Caliendo, Fossen und Kritikos (2014) untermauern dies speziell für das Networking von Entrepreneuren. Extraversion gilt als Prädiktor für Erfolg im Verkauf und Vertrieb und generell im Kundenkontakt sowie im Hinblick auf Führungs- und Managementstärke (Barrick, Mount & Judge, 2008; Christiansen & Tett, 2008).

- 3) Personen mit ausgeprägter **Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen** erleben Routinen und vorgegebene Regelwerke als Einschränkung. Lord (2011) betont, dass selbstständiges Arbeiten, das ein Unternehmertum kennzeichnet, positiv erlebt wird, da Selbstbestimmtheit ausgelebt werden kann (ebenfalls bei Zhao & Seibert, 2006). Dies ist jedoch zu relativieren, wenn z. B. bei einem Mangel an Selbstorganisation, an Zeitmanagement, an strukturiertem und an zielorientiertem Arbeiten der Segen zum Fluch wird. Bezüglich des Faktors Offenheit für neue Erfahrungen werden kontroverse Diskussionen geführt (vgl. Borkenau & Ostendorf, 2008, S. 10), wobei sich die jeweils vorliegende Kombination zu den weiteren Persönlichkeitsmerkmalen als mitentscheidend erweist bzw. eine Prognose verkomplizieren kann. Beispielsweise lässt sich für einen stark strukturierten und sicherheitsverbundenen SE, der offen gegenüber neuen Erfahrungen eingestellt ist und sozialunternehmerische Aktivitäten unsichtig plant, annehmen, dass das Sichern der Anfangsfinanzierung für ihn einen relativ hohen Stellenwert besitzt. Befragte zeigen auf, dass auf dieser Basis – gepaart mit hinreichend Risikobereitschaft – die Entscheidung, eine SEO zu gründen, gewissenhaft gefällt werden kann (IPI<sup>1090</sup>), wobei die Chancen, die sich ergeben, mit hinreichend Selbstvertrauen ergriffen werden (IPE<sup>1091</sup>).
- 4) **Verträglichkeit** verkörpert eine hohe, sich kontinuierlich bemerkbar machende Ausrichtung auf zwischenmenschliche Kontaktgestaltung mit fürsorglichen, auf das Gute im Gegenüber vertrauenden Komponenten und somit auf prosoziales Verhalten, das gesellschaftlich nützlich und wertschätzungswert ist (vgl. Dovidio, Piliavin, Schroeder & Penner, 2006; ebenso z. B. bei IP6<sup>1092</sup>). Der Gegenpol ist gekennzeichnet durch Egoismus, Missgunst und von Rücksichtslosigkeit geprägte Beziehungsgestaltung. Einerseits korreliert Verträglichkeit mit Teamerfolg (Hough & Furnham, 2003). Andererseits stellen schwache Verträglichkeitswerte einen Indikator für erfolgreiches Unternehmertum dar, da Verhandlungen dann von interessengeleiteter Konsequenz und Stringenz geprägt sind (Zhao & Seibert, 2006). IP4 sinniert hierzu passend, inwieweit SE empathischer sind als KE<sup>1093</sup>. Dies deckt sich mit den zuvor diskutierten Erkenntnissen (vgl. z. B. Ruskin, Seymour & Webster, 2016; Lambrechts, Caniels, Molderez, Venn & Oorbeek, 2020). Im Übrigen scheint bei stark ausgeprägter Verträglichkeit denkbar, dass es für einen extravertierten SE mit deutlich positiv ausgeprägtem Neurotizismuswert keinesfalls zutreffen muss, was Maslow postuliert, nämlich „self-actualizing people do not need to be loved by everyone“ (Maslow, 1971, S. 298) sowie „self-actualizing people do not need or seek for or even enjoy very much flattery, applause, popularity, status, prestige, noney, honors, etc.“ (Maslow, 1971, S. 299).

- 5) Stark positiv ausgeprägte **Gewissenhaftigkeit**, gepaart mit stark negativ ausgeprägtem Neurotizismus, begünstigt es im Hinblick auf die Arbeitsleistung, einen höheren Schwierigkeitsgrad bei der Zielsetzung zu wählen (Judge & Ilies, 2002; Hinsz & Jundt, 2005). Ebenso neigen Menschen mit ausgeprägter Gewissenhaftigkeit eher dazu, sich unabhängig von Dritten Ziele zu setzen (vgl. Barrick, Mount & Strauss, 1993), die zudem besonders anspruchsvoll sein können (vgl. Komarraju & Karau, 2005). Für SE kann dabei gelten: Gerade wenn ein neuer Markt erschlossen werden muss und hierbei auf kein etabliertes Vorgehen zurückgegriffen werden kann, lässt sich eine Affinität zur Selbstausschöpfung herleiten. Dabei besteht ein erhöhtes Gefährdungspotenzial für gewissenhaft arbeitende Unternehmer, die überzeugt sind, hohe Arbeitsleistungen erbringen zu können. Denn sie können dazu neigen, sich zu anspruchsvolle Ziele zu setzen, die im zeitlichen Verlauf infolge Überlastung zur Beeinträchtigung des Betroffenen führen – insbesondere dann, wenn sie als hoch wichtig und sehr dringlich priorisiert werden (Locke, Motowidlo & Bobko, 1986; Hollenbeck & Brief, 1987).

Kritisch ist anzumerken, dass Erkenntnisse aus Studien zu den Big Five inkongruent sind (vgl. z. B. Zhao & Seibert, 2006; Hough & Furnham, 2003). Beispielsweise testieren Leutner, Ahmetoglu, Akhtar & Chamorro-Premuzic (2014) ebenfalls im Hinblick auf Verträglichkeit unternehmerischen Erfolg, vor allem für innovatives Entrepreneurship (ebd., S. 61 f.), wobei Innovation nicht hinreichend operationalisiert wird (ebd., S. 8). „Daneben können Alterseffekte wirken, so dass ältere Probanden im Vergleich zu jüngeren niedrigere Werte in Neurotizismus, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen aufweisen, dafür eine höhere Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit“ (Meyer, 2020, S. 47, m. V. a. Borkenau & Ostendorf, 2008). Zudem lässt sich keine kulturübergreifende Kongruenz nachweisen (zur Diskussion hierzu siehe z. B. Neyer & Asendorpf, 2018; Meyer, 2020, S. 49 f.; Bipp, 2006, S. 14 ff.). „Angemessen erscheint vielmehr der Standpunkt des Kontextualismus, wonach die Vergleichbarkeit von Persönlichkeitseigenschaften und ihrer Messung oft gesichert werden kann, wenn zuvor ihre kulturelle Bedeutung empirisch untersucht wird und sie auf dieser Grundlage kulturell vergleichbar gemacht werden“ (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 420). Jedoch zeigen die unterschiedlichen Sichtweisen, beispielsweise im Hinblick auf die Verortung im unternehmerischen Denken und Handeln, dass es nicht die eine sozialunternehmerische Kultur gibt, nicht mal eine eng umrissene sozialunternehmerische Kulturlandschaft. Vielmehr kann gezeigt werden, dass eine Vielfalt an Kulturlandschaften besteht.

In der Gesamtbetrachtung erweisen sich selbst die Big Five nicht als geeignet, um spezifische Persönlichkeitskonstrukte zu beschreiben (Meyer, 2020, S. 49). Weiterhin ist festzuhalten, „there is a lack of consensus about what competencies are essential for the development of a career in social entrepreneurship“ (Miller, Wesley & Williams, 2012, S. 350). „Aus der Einsicht in die Vielfalt der Persönlichkeit (...) erwächst dagegen die Forderung, gerade nicht einen bestimmten Persönlichkeitstyp anzustreben, sondern die Vielfalt der Persönlichkeit zu achten und zu bewahren“ (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 424). Bei der Vielfalt an sozialunternehmerischen Aktivitäten und ihren branchen- wie themenübergreifenden Einsatzfeldern, in denen auch sozial Benachteiligte ohne Lobby by Sozialunternehmern werden, sollte als ethisches Prinzip somit beherzigt werden, Möglichkeiten zu schaffen und zu fördern, die allen Persönlichkeiten den Weg für sozialunternehmerisches Engagement ebnet.

---

## **8.14 Typologie-Ansatz zum Anspruchsniveau: Problemlösung, Hochskalierbarkeit und Innovation**

Zuvor wurden Anspruchsniveaus zur sozialen Problemlösung, zur Skalierung und dabei insbesondere zur Hochskalierung sowie zur Innovationsentwicklung diskutiert, sodann der Stellenwert zur Zielsetzung und Zielerreichung und daraufhin die konzeptionelle Vereinbarkeit bzw. Unvereinbarkeit des Sozialen und des Unternehmerischen. Limitationen in der Entwicklung einer SE-typischen Persönlichkeitstypologie wurden ebenfalls genau betrachtet. In der Zusammenschau dieser Diskussionspunkte lässt sich ein weiterer Typologie-Ansatz herausarbeiten. Denn SE lassen sich im Hinblick auf ihre Anspruchsniveaus zu den drei verschiedenen Kriterien Problemlösung, Hochskalierung und Innovieren typologisieren. Dabei können die drei Kriterien zu einem gemeinsamen Bild zusammengesetzt werden, so dass SE-typenbezogene Aussagen getroffen werden können. In der Gesamtbetrachtung entstehen 18 denkbare SE-Typen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen in ihren Anspruchsniveaus. Zur methodischen Anregung für die Typenentwicklung wurde auf den Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen von Ferreira (2009) zurückgegriffen.

Erkennbar wird, dass SE-Typen, die sich höhere Ziele setzen, als sie erreichen können, potenziell gefährdeter sind bzw. besondere Bewältigungsstrategien benötigen, woraus insbesondere ein entsprechend höheres Erfordernis an psychischer Widerstandsfähigkeit (Resilienz) abgeleitet wird.

Tabelle 8.2 skizziert die 18 verschiedenen SE-Typen. Mit einer Ampelsystematik wird das zunehmende Gefährdungspotenzial dargestellt, wobei neben den

gängigen drei Ampelfarben zusätzlich mit Orange eine Zwischenstufe für deutlich erhöhtes Gefährdungspotenzial eingeführt wird.

**Zur Erläuterung von Tabelle 8.2:** Die erste Spalte kennzeichnet die verschiedenen Typen von 1 bis 18. Dabei nimmt das Resilienz-Erfordernis zu: Typ 1 besitzt kein besonderes Resilienz-Erfordernis und Typ 18 besitzt das höchste Resilienz-Erfordernis. Die zweite Spalte zeigt das Anspruchsniveau für soziale Problemlösung (PL), die dritte Spalte für Hochskalierung (HS) und die vierte Spalte für Innovieren (IV). Die fünfte Spalte beinhaltet Kurzbeschreibungen für den jeweiligen Typus.

Jedes der drei Kriterien ist in seinem Anspruchsniveau theoretisch in drei verschiedenen Ausprägungen denkbar. Dabei repräsentiert der positive Zahlenwert „1“, dass der SE bezogen auf das entsprechende Kriterium keine Zielsetzung verfolgt, sein Anspruchsniveau intrapsychisch also keinen negativen Druck erzeugt. Eine „1“ bei „Problemlösung“ repräsentiert demnach, dass ein SE in seinem eigenen definitorischen Verständnis zum Sozialunternehmertum nicht die Zielsetzung verankert, dass Social Entrepreneurure ein soziales Problem lösen müssen. Beispielsweise ist denkbar, dass der entsprechende SE den Anspruch hat, seinen sozialunternehmerischen Beitrag zu leisten, um einen bestehenden Missstand zur sozialen Benachteiligung zu reduzieren. Er bereitet sich also keinerlei Druck, ein Problem eliminieren zu müssen. Dieses Anspruchsniveau wird deswegen mit dem positiven Zahlenwert „1“ gekennzeichnet, da eine solche Selbstbewertung keine Fehlbelastung und somit keine negative Beanspruchung nach sich ziehen kann. Die sich daraus ergebende Konsequenz ist somit positiv zu bewerten. Dementsprechend bedeutet eine „1“ bei Hochskalierung, dass sich der entsprechende SE keinen Druck setzt, seine SEO hochskalieren zu müssen – unabhängig davon, was er unter Hochskalierung versteht. Eine „1“ bei Innovieren bedeutet somit, dass sich der betreffende SE nicht unter Druck setzt, eine Innovation mit seinem sozialunternehmerischen Engagement hervorbringen zu müssen – unabhängig davon, was er unter Innovation bzw. Innovieren versteht. Dass im Praxisfeld sehr unterschiedliche, sich widersprechende Begriffsverständnisse vorliegen, wurden weiter oben thematisiert. An dieser Stelle geht es jedoch lediglich um die Frage, ob ein Anspruchsniveau vorliegt, nicht aber darum, wie dieses im Einzelnen inhaltlich ausgestaltet ist.

Der negative Zahlenwert „-1“ kennzeichnet, dass für das jeweilige Kriterium ein zu hohes Anspruchsniveau besteht und demzufolge das damit verbundene Ziel nicht erreicht wird. Ein SE setzt sich also ein zu anspruchsvolles Ziel. Eine „-1“ bei Problemlösung bedeutet somit, dass der betreffende SE sich das Ziel setzt, mit seinem sozialunternehmerischen Engagement einen Missstand zur sozialen

**Tabelle 8.2** 18 SE-Typen zum Anspruchsniveau: Problemlösung, Hochskalierbarkeit und Innovation. (eigene Darstellung)

Typ-Nr.	PL	HS	IV	Kurzbeschreibung
1	1	1	1	SE setzt sich nicht unter Druck; es besteht daher kein besonderes Resilienz-Erfordernis
2	1	1	0	SE setzt sich teilweise unter Druck, wird allerdings seinem Anspruchsdenken an Innovation gerecht; es besteht kein besonderes Resilienz-Erfordernis; Innovation ist aber je nach Wettbewerbssituation und Marktentwicklung nicht von Dauer gegeben, so dass dennoch Vorsicht geboten ist
3	1	0	1	SE setzt sich teilweise unter Druck, wird allerdings seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung gerecht; es besteht kein besonderes Resilienz-Erfordernis; Hochskalierung kann aber Abhängigkeiten erhöhen, so dass dennoch Vorsicht geboten ist
4	1	0	0	SE setzt sich deutlich unter Druck, wird allerdings seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung und Innovation gerecht; es besteht kein besonderes Resilienz-Erfordernis; Innovation ist aber je nach Wettbewerbssituation und Marktentwicklung nicht von Dauer gegeben und Hochskalierung kann Abhängigkeiten erhöhen, so dass dennoch Vorsicht geboten ist
5	1	1	-1	SE setzt sich teilweise unter Druck und wird seinem Anspruchsdenken an Innovation nicht gerecht; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
6	1	0	-1	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird zwar seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung gerecht, was für Erfolg spricht, aber besonders unter Druck setzen kann; er wird seinem Anspruchsdenken an Innovation nicht gerecht; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
7	-1	1	1	SE setzt sich zwar nur teilweise unter Druck, wird aber seinem Anspruchsdenken an Problemlösung nicht gerecht; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
8	1	-1	1	SE setzt sich zwar nur teilweise unter Druck, wird aber seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung nicht gerecht; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
9	-1	1	0	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird zwar seinem Anspruchsdenken an Innovation gerecht, nicht aber seinem Anspruchsdenken an Problemlösung; Innovation ist je nach Wettbewerbssituation und Marktentwicklung nicht von Dauer gegeben; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
10	1	-1	0	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird zwar seinem Anspruchsdenken an Innovation gerecht, nicht aber seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung; Innovation ist je nach Wettbewerbssituation und Marktentwicklung nicht von Dauer gegeben; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
11	-1	0	1	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird zwar seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung gerecht, was für Erfolg sprechen kann, aber zusätzlichen Druck bereiten kann; er entspricht aber nicht seinem Anspruchsdenken an Problemlösung; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!
12	-1	0	0	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird seinem Anspruchsdenken an Problemlösung nicht gerecht; er wird jedoch seinem Anspruchsdenken an Innovation und Hochskalierung gerecht; Innovation ist je nach Wettbewerbssituation und Marktentwicklung nicht von Dauer gegeben; Hochskalierung kann für Erfolg sprechen, aber ebenso zusätzlich unter Druck setzen; es besteht ein besonderes Resilienz-Erfordernis!

(Fortsetzung)

**Tabelle 8.2** (Fortsetzung)

<i>Typ-Nr.</i>	<i>PL</i>	<i>HS</i>	<i>IV</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>
13	1	-1	-1	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird weder seinem Anspruchsdenken an Innovation gerecht noch seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung; daher besteht ein auffallend hohes Resilienz-Erfordernis; SE kann psychisch besonders stark gefährdet sein!
14	-1	1	-1	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird weder seinem Anspruchsdenken an Problemlösung gerecht noch seinem Anspruchsdenken an Innovation; daher besteht ein auffallend hohes Resilienz-Erfordernis; SE kann psychisch besonders stark gefährdet sein!
15	-1	-1	1	SE setzt sich deutlich unter Druck; er wird weder seinem Anspruchsdenken an Problemlösung gerecht noch seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung; es besteht ein auffallend hohes Resilienz-Erfordernis; SE kann psychisch besonders stark gefährdet sein!
16	-1	0	-1	SE besitzt ein extrem ausgeprägtes Anspruchsdenken und setzt sich auffallend stark unter Druck; er wird dabei weder seinem Anspruchsdenken an Problemlösung gerecht noch seinem Anspruchsdenken an Innovation; er wird zwar seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung gerecht, was für Erfolg sprechen kann. Dieser Erfolg kann aber zusätzlich unter Druck setzen; es besteht ein ausgesprochen hohes Resilienz-Erfordernis; der SE ist psychisch als besonders stark gefährdet einzuschätzen!
17	-1	-1	0	SE besitzt ein extrem ausgeprägtes Anspruchsdenken und setzt sich extrem unter Druck; er wird lediglich seinem Anspruch an Innovation gerecht, die aber je nach Wettbewerbssituation und Marktentwicklung nicht von Dauer gegeben ist; er wird allerdings weder seinem Anspruchsdenken an Problemlösung gerecht noch seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung; insgesamt besteht ein ausgesprochen hohes Resilienz-Erfordernis, der SE ist psychisch als besonders stark gefährdet einzuschätzen!
18	-1	-1	-1	SE besitzt ein extrem ausgeprägtes Anspruchsdenken und setzt sich auffallend stark unter Druck; er wird weder seinem Anspruchsdenken an Problemlösung gerecht noch seinem Anspruchsdenken an Hochskalierung; insgesamt besteht ein ausgesprochen hohes Resilienz-Erfordernis, der SE ist psychisch als besonders stark gefährdet einzuschätzen!

Benachteiligung beseitigen zu müssen; allerdings schafft er dies nicht. Dementsprechend steht eine „-1“ bei Innovieren dafür, dass im Anspruchsdenken des SE in jedem Fall von Social Entrepreneuren eine Innovation hervorgebracht werden muss, er selbst es jedoch mit seinem sozialunternehmerischen Engagement nicht

geschafft hat bzw. nicht schafft. Eine „-1“ bei Hochskalierung bedeutet somit, dass ein SE seine SEO nicht hochskalieren kann, obwohl in seinem Anspruchsdenken Social Entrepreneure Hochskalierungen erreichen müssen.

Der Nullwert kennzeichnet, dass der SE für das entsprechende Kriterium ein hohes Anspruchsniveau anstrebt, das entweder darin liegt, Probleme zu lösen, Innovation hervorzubringen oder hochzuskalieren, und dass er seine damit verbundene Zielsetzung erreicht bzw. erreicht hat. Ist es dem SE z. B. gelungen, das, was er unter Hochskalierung versteht, auch umzusetzen, wird eine „0“ gesetzt. Der Nullwert wird deshalb gewählt, um damit die Nähe sowohl zum positiven als auch zum negativen Ausprägungsgrad zu verdeutlichen. Denn einerseits kann z. B. davon ausgegangen werden, dass der SE sein Hochskalieren als Erfolgserlebnis bewertet, was eine positive Konsequenz repräsentiert. Andererseits zeigt die Datenauswertung, dass erreichte Hochskalierung in besonderer Form zu Überforderungen und Fehlbelastungen führen kann, da mit Hochskalierung besondere Herausforderungen an den SE gestellt werden, die er eventuell nicht bewältigen kann. Dies repräsentiert eine negative Konsequenz. Ein Nullwert zeigt somit, dass eine Habachtstellung geboten ist. Vergleichbar verhält es sich beim Innovieren, wenn z. B. der Druck besteht, zur sozialunternehmerischen Behauptung am Marktgeschehen kontinuierlich innovativ bleiben zu müssen.

Allerdings wurde zuvor diskutiert, dass kein Befragter seine soziale Problemlösung erreicht hat und dass darüber hinaus kein SE identifiziert werden konnte, der dies geschafft hat. Aus Gründen der Zweckmäßigkeit wird an dieser Stelle die kontingente Entscheidung getroffen, eine erreichte Problemlösung bei der Typologie nicht weiter zu berücksichtigen. Dies würde sich nur hochtheoretisch als zweckmäßig erweisen, widerspricht aber den Untersuchungsergebnissen. Aus diesem Grund kann für Problemlösung nur eine „1“ oder eine „-1“ vergeben werden.

In der Übersicht bestehen somit folgende Bewertungsalternativen in der zu berücksichtigenden Typologie-Bildung:

- Sozialer Problemlösungsanspruch ist kein sozialunternehmerisches Muss im eigenen Anspruchsniveau (= 1)
- Sozialunternehmer müssen in jedem Fall ein soziales Problem lösen, aber dieses Ziel wird nicht erreicht (= -1)
- Innovieren ist kein sozialunternehmerisches Muss im eigenen Anspruchsniveau (= 1)
- Innovieren ist ein Muss im eigenen Anspruchsniveau und die damit verbundene Zielsetzung wird erreichbar gestaltet (= 0)

- Sozialunternehmer müssen in jedem Fall innovieren, aber dieses Ziel wird nicht erreicht (= -1)
- Hochskalierung ist kein sozialunternehmerisches Muss im eigenen Anspruchsniveau (= 1)
- Hochskalierung ist ein Muss im eigenen Anspruchsniveau und die damit verbundene Zielsetzung wird erreichbar gestaltet (= 0)
- Sozialunternehmer müssen in jedem Fall hochskalieren, aber dieses Ziel wird nicht erreicht (= -1)

Somit stellt eine „1“ keinen negativen Stressor dar, eine „0“ eventuell eine positive Anregung, dies jedoch vorübergehend bzw. instabil, und eine „-1“ einen mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar stabilen negativen Stressor.

### **Implikation des Typologie-Ansatzes für die Praxis und kritische Reflexion**

Dieser Typologie-Ansatz lässt sich in vergleichbarer Form zu der im Abschnitt 8.12 vorgestellten Ausarbeitung zur Vereinbarkeit des Sozialen und des Unternehmerischen heranziehen für Fragestellungen zur SE-bezogenen Situationsanalyse. Insbesondere lassen sich die Erkenntnisse im Praxisfeld nutzen für die Entwicklung von Beratungskonzeptionen: beispielsweise im Rahmen von Supervisionsitzungen, Coachings und Mentorings sowie in Workshops mit Selbstreflexionsanteilen, um SE typbezogen bzw. Teamstrukturen bedarfsorientiert beraten und begleiten zu können und mithilfe der Merkmalsausprägungen zu den Anspruchsniveaus Widersprüchlichkeiten ebenso wie Kongruenzen aufzudecken, moralische Dilemmata aufzuarbeiten, ein Unternehmensleitbild mit seiner Missions-Visions-Verankerung zu entwickeln oder beispielsweise Wirkungsmessungen zu spezifizieren. Das jeweilige Verständnis zu Hochskalierung, Innovation und Problemlösung ist dabei unumgänglich zu konkretisieren, was ebenfalls einen Nutzeneffekt für weitere sozialunternehmerische Vorhaben darstellt.

Eine Verbindung der beiden in dieser Dissertation entwickelten Typologie-Ansätze wird bewusst vermieden, um den jeweils eigenen Wirkungsgehalt, der bei den beiden Ansätzen in unterschiedlicher Qualität gegeben ist, nicht zu verwässern. Zudem ist die herangezogene Skalierungsqualität des Typologie-Ansatzes zur Vereinbarkeit des Sozialen mit dem Unternehmerischen (schwach – mittel – stark) nicht mit der Skalierungsqualität in diesem Typologie-Ansatz vereinbar.

Bei der Entwicklung des Typologie-Ansatzes zu den Anspruchsniveaus stellte sich die Frage, inwieweit Wirkungsmessung ein eigenes, viertes Kriterium abbilden kann. Der zum Ausschluss führende Unterschied zu den drei inkludierten Kriterien liegt darin, dass ein hohes Anspruchsniveau zum Hochskalieren, zur

Problemlösung und zum Innovieren von vornherein im Widerspruch zu sozialunternehmerischen Aktivitäten stehen kann. Hingegen sind Wirkungsmessungen für jedwede sozialunternehmerische Aktivität prinzipiell möglich, wenngleich sie bei ihrer Entwicklung in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung und damit zur Sicherung der Machbarkeit an die jeweilige SEO-Zielsetzung anzupassen sind. Zwar können strukturell bedingte Hinderungsgründe wie z. B. fehlende Finanzierungsmöglichkeiten für Wirkungsmessungsentwicklungen vorliegen. Allerdings ist davon auszugehen, dass dies keine vergleichbare Fehlbelastung provoziert. Zudem konnte dem ausgewerteten Datenmaterial nicht entnommen werden, dass ein fehlender Wirkungsnachweis kategorisch zum Ausschluss von Sozialunternehmertum führt.

Dennoch ist eine Erweiterung der Typologie denkbar, beispielsweise zum Anspruchsniveau der Förderbedingungen. Insofern sollte dieser Typologie-Ansatz als flexible, anpassungsfähige Hilfsstruktur aufgefasst und genutzt werden.

Je nach Fragestellung und Zielsetzung, ob zu wissenschaftlichen Zwecken oder im Praxisfeld, erscheint es machbar, die Erhebung zu den kriterienbezogenen Anspruchsniveaus quantitativ empirisch auszuarbeiten. In jedem Fall muss dafür eine gewissenhafte SE-bezogene Operationalisierung zu den drei Kriterien Problemlösung, Innovation und (Hoch-)Skalierung vorgenommen werden. Eventuell lässt sich sodann das Ergebnis mit validen Testverfahren kombinieren. Gegebenenfalls erscheint beispielsweise zur Ermittlung der SE-bezogenen Arbeitszufriedenheit eine Triangulation mit dem Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen von Ferreira (2009) denkbar.

Ebenso lassen sich unter Einbezug dieses Typologie-Ansatzes die bestehenden, sich stark unterscheidenden Definitionsansätze zum Social Entrepreneurship neu verorten.

---

## **8.15 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren**

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich somit dreierlei aufzeigen:

Erstens: Personenbezogene Merkmale von SE, deren Einstellungen und Motive setzen Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE. Diese Rahmenbedingungen wirken dementsprechend als eigenständiges Kriterium (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium IV).

Zweitens: Einstellungen (z. B. eine Abneigung gegenüber der Auseinandersetzung mit Zahlen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen), Bedürfnisse (z. B.

das Streben nach Transzendenz) und Motive (z. B. das dauerhafte Streben nach sozialer Anerkennung) wirken dynamisch in Entscheidungsprozessen direkt auf das Beanspruchungsgefüge, das SE erleben (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad 4).

Drittens: Mit ihren Einstellungen und Motiven prägen SE ihre Arbeits- und Lernkultur. So beeinflusst beispielsweise ein hoher Stellenwert des Unternehmertums im Verhältnis zur sozialen Zielsetzung die Kontaktgestaltung zu und Vernetzung mit anderen Akteuren qualitativ wie quantitativ (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad b; eine ausführliche Betrachtung arbeits- und lernkultureller Besonderheiten erfolgt in Kap. 9).

---

## Literaturverzeichnis

- Abebe, M. Kimakwa, S. & Redd, T. (2020). Toward a typology of social entrepreneurs. The interplay between passionate activism and entrepreneurial expertise. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27 (4), S. 509–530.
- Ach, N. (1910). Über den Willen. Vortrag, gehalten in der gemeinschaftlichen Sitzung beider Hauptgruppen der 82. Versammlung Deutscher Naturforscher und Ärzte, in erweiterter Form dargestellt. Untersuchungen zur Psychologie und Philosophie, erster Band, erstes Heft. Leipzig: von Quelle & Meyer.
- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: J. Heckhausen und H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Auflage). Berlin: Springer, S. 309–355.
- Adegbuyi, O., Ayoade, E., Ogunnaike, O., Adegbuyi, A. & Binuomote, M. (2018). The Impact of Neurotic Entrepreneurship on Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises. Conference Paper, 12. International Technology, Education and Development Conference (INTED, 5.–7.3.2018), Valencia (Spanien).
- Adro, F. do & Fernandes, C. (2020). Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. In: *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, S. 23–40.
- Allport, G. & Odbert, H. (1936). Trait names. A psycho-lexical study. In: *Psychological Monographs*, 47 (1), Nr. 211.
- Ambati, N. (2020). Motivating factors of social entrepreneurs: Evidences from Gujarat, India. *Materials today: Proceedings*. Abrufbar auf: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320369832?via%3Dihub>. Abgerufen am: 22.12.2020.
- Asendorpf, J. (2015). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor* (3., aktualisierte Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Atkinson, J. (1966). Motivational Determinants of risk-taking behavior. In: J. Atkinson und N. Feather (Hrsg.), *A Theory of Achievement Motivation*. New York (USA): Wiley, S.11–29.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), S. 1–22.

- Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5–6), S. 373–403.
- Baeckmann, S. v. (1998). *Downsizing. Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe*. München: Rainer Hampp.
- Bailey, T. (2017). *Executive functions as moderators of the neuroticism-burnout relationship*. PhD Thesis. Nottingham (Großbritannien): University of Nottingham.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York (USA): Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 87–99.
- Baron, R., Frese, M. & Baum, J. (2007). Research Gains: Benefits of closer links between I/O psychology and entrepreneurship. In: J. Baum, M. Frese und R. Baron (Hrsg.), *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah (USA): Erlbaum, S. 347–373.
- Barrick, M., Mount, M. & Strauss, J. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 715–722.
- Barrick, M., Mount, M. & Judge, T. (2008). Personality and Job Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? In: *International Journal of Selection and Assessment*, 9, S. 9–30.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. In: *Academy of Management Annals*, 8 (1), S. 397–441.
- Bechmann, G. & Grunwald, A. (1998). Was ist das Neue am Neuen, oder: wie innovativ ist Innovation? In: *Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis*, 7 (1), S. 4–11.
- Beckmann, M. (2011). Social Entrepreneurship. Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Verbote eines Kapitalismus 2.0? In: H. Hackenberg und S. Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67–85.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013). *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. In: *Psychiatry Research*, 270, S. 901–905.
- Bipp, T. (2006). *Persönlichkeit – Ziele – Leistung: Der Einfluss der Big Five Persönlichkeitseigenschaften auf das zielbezogene Leistungshandeln*. Dissertation an der Universität Dortmund, Fakultät 14 Humanwissenschaften und Theologie, Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Angewandte Organisationspsychologie.
- Blickle, G. (2019a). Berufswahl und berufliche Entwicklung. In: F. Nerding, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer, S. 209–234.
- Boluk, K. & Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs. Blurring the social contribution and profits dichotomy. In: *Social Enterprise Journal*, 10 (1), S. 53–68.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2008). NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und Mc Crae (2., neu normierte und vollständig überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Brieger, S., De Clercq, D. & Meynhardt, T. (2020). Doing Good, Feeling Good? Entrepreneurs' Social Value Creation Beliefs and Work-Related Well-Being. *Journal of Business Ethics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-6>.

- Brooks, H. (1982). Social and Technical Innovation. In: S. Lundsted und E. Colglazier (Hrsg.), *Managing Innovation*. In: *The Social Dimension of Creativity, Invention and Technology*. New York (USA): Pergamon, S. 1–30.
- Brunstein, J., Schultheiss, O. & Grässmann, R. (1998). Personal Goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (2), S. 494–508.
- Caliendo, M., Fossen, F. & Kritikos, A. (2014). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. In: *Small Business Economics*, 42 (4), S. 787–814.
- Casini, A., Bensliman, R., Fossati, E., Degavre, F. & Mahieu, C. (2018). Is Social Innovation Fostering Satisfaction and Well-Being at Work? Insights from Employment in Social Enterprises Providing Long-Term Eldercare Services. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, S. 1244–1260.
- Chell, E., Spence, L., Perrini, G. & Harris, J. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? In: *Journal of Business Ethics*, 133, S. 619–625.
- Christiansen, N. & Tett, R. (2008). Toward a Better Understanding of the Role of Situations in Linking Personality, Work Behavior, and Job Performance. In: *Industrial and Organizational Psychology*, 1, S. 312–316.
- Clark, K., Newbert, S. & Quigley, N. (2018). The motivational drivers underlying for-profit venture creation: Comparing social and commercial entrepreneurs. In: *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36 (2), S. 220–241.
- Coff, R. & Kryscynski, D. (2011). Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. In: *Journal of Management*, 37 (5), S. 1429–1443.
- Costa, P. & McCrae, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI). Professional manual. Odessa (USA): Psychological Assessment Resources.
- Deci, E., Connell, J. & Ryan, R. (1989). Self-Determination in a Work Organization. In: *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), S. 580–590.
- Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In: *Psychological Bulletin*, 125 (6), S. 627–668.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: *Psychological Inquiry*, 11 (4), S. 227–268.
- Diochon, M. & Anderson, A. (2010). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, S. 93–109.
- Dovidio, J., Piliavin, J., Schroeder, D. & Penner, L. (2006). *The Social Psychology of Prosocial Behavior*. Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum.
- Drucker, P. (1957). *Landmarks of tomorrow*. New York (USA): Harper & Row.
- Earley, P. (1988). Computer-generated performance feedback in the magazine-subscription industry. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41 (1), S. 50–64.
- Earley, P., Wojnarowski, P. & Prest, W. (1987). Task planning and energy expended: Exploration of how goals influence performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 107–114.
- Emmons, R. (1992). Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psychological well-being. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, S. 292–300.

- Erpf, P., Tekula, R. & Neuschwander, J. (2019). Clustering social enterprises: an empirically validated taxonomy. In: *Social Enterprise Journal*, 15 (3), S. 397–420.
- Faltin, G. (2010). Kopf schlägt Kapital. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. In: J. Galuska (Hrsg.), *Die Kunst des Wirtschaftens*. Bielefeld: Kamphausen, S. 136–156.
- Ferreira, Y. (2009). FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, S. 177–193.
- Fleuridas, C. & Krafcik, D. (2019). *Beyond Four Forces: The Evolution of Psychotherapy*. SAGE open. Abrufbar auf: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244018824492>. Abgerufen am: 30.2.2020.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S. & Zwellweger, T. (2019). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (5., überarbeitete Auflage). Springer Gabler: Wiesbaden.
- Fürst, M., & Wieland, J. (2004). *WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke*. In: J. Wieland (Hrsg.), *Handbuch Werte Management. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*. Hamburg: Murmann, S. 595–640.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. In: *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), S. 628–646.
- Gillwald, K. (2000). *Konzepte sozialer Innovation*. WZB Paper: Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Abrufbar auf: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>. Abgerufen am 14.4.2020.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grimes, M., Williams, T. & Zhao, E. (2019). Anchors Aweigh. The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift. In: *The Academy of Management Review*, 44 (4), S. 819–845.
- Harbrecht, A. (2010). *Social Entrepreneurship – Gewinn ist Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6., vollständig aktualisierte, überarbeitete Auflage). München: Franz Vahlen.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11 (2), S. 101–120.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P. & Weinert, F. (Hrsg.) (1987). *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. & Kuhl, J. (1985). From wishes to action. The dead ends and short cuts on the long way to action. In: M. Frese & L. Sabini (Hrsg.), *Goaldirected behavior. Psychological theory and research on action*. Hillsdale (USA): Erlbaum, S. 134–159.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York (USA): Wiley.
- Hinsz, V. & Jundt, D. (2005). Exploring individual differences in a goal-setting situation using the motivational trait questionnaire. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 35, S. 551–571.
- Hoffmann, P., Scharpe, K. & Wunsch, M. (2021). 3. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/21. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf>. Abgerufen am: 25.3.2021.
- Hollenbeck, J. & Brief, A. (1987). The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, S. 392–414.

- Hough, L. & Furnham, A. (2003). Use of Personality Variables in Work Settings. In: W. Borman, D. Ilgen und R. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of Psychology (Band 12: Industrial and Organizational Psychology)*. Hoboken (USA): Wiley, S. 131–170.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2015). Innovation neu denken – „Soziale Innovation“ als Kern eines neuen Innovationsverständnisses. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 38 (2), S. 159–176.
- Ickes, W., Snyder, M. & Garcia, S. (1997). Personality influence on the choice of situations. In: R. Hogan, J. A. Johnson und S. R. Briggs (Hrsg.), *Handbook of Personality Psychology*. San Diego (USA): Academic Press, S. 165–195.
- Jacobsen, L. (2003). Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship – Entwicklung eines umfassenden Modells. Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin. Abrufbar auf: [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/13068/00\\_jacobsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/13068/00_jacobsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Abgerufen am: 4.3.2019.
- Jarroldi, H., Byrne, J. & Bureau, S. (2019). A Political Ideology Lens on Social Entrepreneurship Motivations. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 31 (7–8), S. 583–604.
- Judge, T. & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A metaanalytic review. In: *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 797–807.
- Judge, T., Bono, J., Erez, A. & Locke, E. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. In: *Journal of Applied Psychology*, 90, S. 267–268.
- Jung, C. & Morner, M. (2016). Das Glasperlenspiel der intrinsischen Motivation – Führungskräfte zwischen gemeinsamen Werten und eigener Verantwortung (Enhancing Intrinsic Motivation Through Shared Values and Self-responsibility). In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik – Journal for Business, Economics & Ethics*, 17 (2), S. 236–258.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. (2012). *Work motivation. Past, present and future. The organizational frontiers series*. New York (USA): Routledge.
- Kanter, B. & Sherman, A. (2016). *The Happy, Healthy Nonprofit. Strategies for Impact without Burnout*. New Jersey (USA): Wiley.
- Katz, R. & Allen, T. (1982). Investigating the Not Invented Here (Nih) Syndrome. A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R & D Project Groups. In: *R & D Management*, 12 (1), S. 7–19.
- Kearney, C., Dunne, P. & Wales, W. (2020). Entrepreneurial orientation and burnout among healthcare professionals. In: *Journal of Health Organization and Management*, 34 (1), S. 16–22.
- Kelly, G. (1965). Der Motivationsbegriff als irreführendes Konstrukt. In H. Thomae (Hrsg.), *Die Motivation des menschlichen Handelns*. Köln & Berlin: Kiepenheuer & Witsch, S. 498–509.
- Kerr, S., Kerr, W. & Xu, T. (2017). *Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature*. Harvard Business School (Working Paper 18–047), Boston (USA): Selbstverlag.
- Kimmitt, J. & Muñoz, P. (2018). Sensemaking the ‘social’ in social entrepreneurship. In: *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36 (8), S. 859–886.

- Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J. & Alge, B. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. In: *Journal of Applied Psychology*, 84, S. 885–896.
- Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1996). Die Wirkung von Zielsetzungen auf das Handeln. In: H. Heckhausen und J. Kuhl (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Bd. 4: Motivation, Volition und Handlung. Göttingen: Hogrefe, S. 875–907.
- Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (Hrsg.) (2004). *Arbeitspsychologie*. Enzyklopädie der Psychologie. Bd. D/III/1. Göttingen: Hogrefe, S. 139–177.
- Kluger, A. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance. A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. In: *Psychological Bulletin*, 119 (2), S. 254–284.
- Komarraju, M. & Karau, S. (2005). The relationship between the Big Five personality traits and academic motivation. In: *Personality and Individual Differences*, 39, S. 557–567.
- Korber, M. (2015). *Innenwelten und Außenwelten von Social Entrepreneurs. Wie Träume unternehmerisch verwirklicht werden können*. Wien (Österreich): Facultas.
- Krause, F. & Storch M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual und ZRM-Bildkartei*. Bern (Schweiz): Hans Huber.
- Krieger, A. (2017). *Skill Variety as a Driver of Entrepreneurship*. Dissertation am Fachbereich IV, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Universität Trier. Abrufbar auf: [https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/frontdoor/deliver/index/docId/815/file/Dissertation\\_Krieger\\_Final.pdf](https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/frontdoor/deliver/index/docId/815/file/Dissertation_Krieger_Final.pdf). Abgerufen am: 4.3.2019.
- Kruse, P., Wach, D., Costa, S. & Moriano J. A. (2018). Values matter, don't they? Combining Theory of Planned Behavior and Personal Values as Predictors of Social Entrepreneurial Intention. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, 10 (1), S. 55–83.
- Kruse, P., Wach, D., Wegge, J. (2018). What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of social entrepreneurial intention. Technische Universität Dresden. Unveröffentlichtes Manuskript, nachgereicht zur gleichnamigen Veranstaltung am 17.09.2018 beim 51. DGPs Kongress an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Session A6: Unternehmertum, Social Entrepreneurial Intention (SEI). Dozent: Philipp Kruse, Fakultät Psychologie an der Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Lambrechts, W., Caniels, M., Molderez, I., Venn, R. & Oorbeek, R. (2020). Unraveling the Role of Empathy and Critical Life Events as Triggers for Social Entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*, 11, Artikel 579500. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579500/full>.
- Lapierre, J.-W. (1977). *Vivre sans État? Essai sur le pouvoir politique et l'innovation sociale*. In: *L'Homme*, 19 (2), S. 79–81.
- Latham, G., Sejts, G. & Crim, D. (2008). The Effects of Learning Goal Difficulty Level and Cognitive Ability on Performance. In: *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40 (4), S. 220–229.
- Lazear, E. (2004). *Balanced Skills and Entrepreneurship*. In: *American Economic Review*, 94, S. 208–211.
- Lazear, E. (2005). *Entrepreneurship*. In: *Journal of Labor Economics*, 23 (4), S. 649–680.
- LeDoux, J. (2000). *Emotion Circuits in the Brain*. In: *Annual Review of Neuroscience*, 23, 155–184.

- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. In: *Small Business Economics*, 40, S. 693–714.
- Leppert, T. (2013). Social Entrepreneurship in Deutschland. Einflussfaktoren auf den Gründungsprozess von Social Entrepreneurs. Hamburg: Kovač.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, G. & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The Relationship between the Entrepreneurial Personality and the Big Five Personality Traits. In: *Personality and Individual Differences*, 63, S. 58–63.
- Little, B. (1989). Personal Projects Analysis. Trivial Pursuits, Magnificent Obsessions, and the Search for Coherence. In: D. Buss und N. Cantor (Hrsg.), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*. New York (USA): Springer, S. 15–31.
- Locke, E. (1975). Personnel attitudes and motivation. In: *Annual Review of Psychology*, 26, S. 457–480.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. In: *American Psychologist*, 57, S. 705–717.
- Locke, E. & Shaw, K. (1984). Atkinson's inverse-U curve and the missing cognitive variables. In: *Psychological Reports*, 55, S. 403–412.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. In: *Psychological Bulletin*, 90, S. 125–152.
- Locke, E., Motowidlo, S. & Bobko, P. (1986). Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial organizational psychology. In: *Journal of Social & Clinical Psychology*, 4, S. 328–338.
- Lord, W. (2011). *Das NEO-Persönlichkeitsinventar in der berufsbezogenen Anwendung, Interpretation und Feedback*. Göttingen: Hogrefe.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2011). *Einführung in die Systemtheorie* (6. Auflage, Transkription zur gleichnamigen Vorlesung im Wintersemester 1991/92 an der Universität Bielefeld, herausgegeben von Dirk Baecker). Heidelberg: Carl Auer.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. In: *Journal of World Business*. 41 (1), S. 36–44.
- Majumdar, S. & Ganesh, U. (2020). Qualitative Research in Social Entrepreneurship: A Critique. In: S. Majumdar und E. Reji (Hrsg.), *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice*. Singapur (Singapur): Springer Nature, S. 15–38.
- Marshall, R. (2011). Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. In: *Journal of Business Ethics*, 98, S. 183–198.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50 (4), S. 370–396. Mit Zugriff auf eine ungekürzte Neuausgabe des Originals von 1999, New Delhi (Indien): General Press, ohne Seitenangabe, mit Absatzangabe.
- Maslow, A. (1943a). *Self-Actualization and Beyond*. Conference on the Training of Counselors of Adults vom 22.–28.5.1943. New England Board of Higher Education & Center for the Study of Liberal Education for Adults. Chatham & Brookline (USA): Selbstverlag.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York (USA): Harper & Row.

- Maslow, A. (1962). *Toward a Psychology of Being*. New York (USA) & London (Großbritannien): Van Nostrand. Mit Zugriff auf eine ungekürzte Neuausgabe des Originals von 2014, New York (USA): Start Publishing, ohne Seitenangabe, mit Absatzangabe.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York (USA): Viking.
- Maxwell, N., Dunn, A., Rotz, D. & Shoji, M. (2019). Doing good while doing business: Using financial viability to enhance employability for the disadvantaged. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 29, S. 589–600.
- Metzger, G. (2019). *Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017*. KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 238, 6. Januar 2019. Abrufbar auf: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf>. Abgerufen am: 5.9.2019.
- Meyer, K. (2020). *Persönlichkeit, Selbststeuerung und Schlüsselkompetenzen erfolgreicher Unternehmerinnen. Mit erziehungswissenschaftlichen Implikationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Miculaiciuc, A. (2019). Social Entrepreneurship: Evolutions, Characteristics, Values And Motivations. In: *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 1 (1), S. 63–71.
- Miller, T., Grimes, M., McMullen, J. & Vogus, T. (2012). Venturing for others with heart and head: how compassion encourages social entrepreneurship. In: *Academy of Management Review*, 37 (4), S. 616–640.
- Miller, T., Wesley, C. & Williams, D. (2012). Educating the minds of caring hearts. Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. In: *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), S. 349–370.
- Miner, J. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York (USA): Routledge.
- Morris, M., Santos, S. & Kuratko, D. (2020). The great divides in social entrepreneurship and where they lead us. *Small Business Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00318-y>.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed. A model of how psychological contract violation develops. In: *The Academy of Management Review*, 22 (1), S. 226–256.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality. A clinical and experimental study of 50 men of college age*. New York (USA): Oxford University.
- Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). The Landscape of Social Entrepreneurship. In: *Business Horizons*, 52 (1), S. 13–19.
- Nerdinger, F. (2013). *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung*. Kröning: Asanger.
- Nerdinger, F. (2019). *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*. In: F. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer, S. 463–486.
- Neuloh, O. (1977). Zum Bezugsrahmen von sozialer Innovation und sozialem Konflikt. In: O. Neuloh (Hrsg.), *Soziale Innovation und sozialer Konflikt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 9–30.
- Neyer, F. & Asendorpf, J. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit* (6., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.

- Norman, A. (1993). *Informational Society. An Economic Theory of Discovery, Invention and Innovation*. Boston (USA): Kluwer.
- Norman, A. & Shimer, D. (1994). Risk, uncertainty, and complexity. In: *Journal of Economic Dynamics and Control*, 18 (1), S. 231–249.
- Ogburn, W. & Gilfillan, S. (1933). The influence of invention and discovery. In: *Research Committee on Social Trends (Hrsg.), Recent Social Trends in the United States. Report of the President's Research Committee on Social Trends, Band 1*. New York (USA) & London (Groß Britannien): McGraw-Hill, S. 122–166. Abrufbar auf: <https://archive.org/details/recent-social-tren01-unitrich/page/162/mode/2up?q=Klux>. Abgerufen am: 2.1.2020.
- Oldenburg, F. (2011). Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: H. Hackenberg und S. Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 119–132.
- Olenga Tete, P., Wunsch, M. & Menke, C. (2018). *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018*. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018_web.pdf). Abgerufen am: 8.3.2019.
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A. & Bazerman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. In: *Academy of Management Perspectives*, 23, S. 6–16.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington (USA): Lexington Books.
- Osbelt, K. (2019). *Social Entrepreneurship – Entstehung und Bedeutung*. Abrufbar auf: [https://www.send-ev.de/uploads/definition\\_socialentrepreneurship.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/definition_socialentrepreneurship.pdf). Abgerufen am: 2.1.2020.
- Osterloh, M. & Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. In: *Organization Science*, 11 (5), S. 538–550.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: *Management Science*, (25) 9, S. 833–848.
- Pangriya, R. (2019). Hidden aspects of social entrepreneurs' life: a content analysis. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, Artikel 66. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0199-6>.
- Parker, P. & Martin, A. (2011). Clergy motivation and occupational well-being: Exploring a quadripartite model and its role in predicting burnout and engagement. In: *Journal of Religion and Health*, 50, S. 656–674.
- Perls, F., Hefferline, R. & Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy. Excitement and Growth in the Human Personality*. New York (USA): The Julian Press.
- Pestoff, V. & Hulgård, L. (2016). Participatory Governance in Social Enterprise. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, S. 1742–1759.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. In: *Harvard Business Review*, 89 (1–2), S. 62–77.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: *Management Science*, 29 (3), S. 363–377.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person*. Boston (USA): Houghton Mifflin.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovation (3. Auflage)*. New York (USA): The Free Press.

- Roth, G. (2003). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert* (neue, vollständig überarbeitete Ausgabe). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, G. (2019). *Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten* (13., vollständig überarbeitete Neuauflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Roth, G. & Dicke, U. (2005). Funktionelle Neuroanatomie des limbischen Systems. In: H. Förstl, M. Hautzinger und G. Roth (Hrsg.), *Neurobiologie psychischer Störungen*. Heidelberg: Springer, S. 1–74.
- Rummel, M. (2011). *Wer sind Social Entrepreneurs in Deutschland? Soziologischer Versuch einer Profilschärfung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ruskin, J., Seymour, R. & Webster, C. (2016). Why Create Value for Others? An Exploration of Social Entrepreneurial Motives. In: *Journal of Small Business Management*, 54 (4), S. 1015–1037.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: *American Psychologist*, 55 (1), S. 68–78.
- Sachse, R. (2020). *Persönlichkeitsstörungen verstehen. Zum Umgang mit schwierigen Klienten* (11. Auflage). Köln: Psychiatrie Verlag.
- Scharpe, K. & Wunsch, M. (2020). *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019*. Abrufbar auf: <https://www.send-ev.de/uploads/DSEM2019.pdf>. Abgerufen am: 18.2.2020.
- Schmidt, K.-H. (2010). Leistungsbeurteilung, Leistungsfeedback und Feedbackwirkungen. In: U. Kleinbeck und K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, Bd. D/III/1. Göttingen: Hogrefe, S. 139–177.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1999). Funktionsgrundlagen der Leistungswirkungen von Zielen bei der Arbeit. In: M. Jerusalem und R. Pekrun (Hrsg.), *Emotion, Motivation und Leistung*. Göttingen: Hogrefe, S. 291–304.
- Schneider, K. & Schmalz, H. (2000). *Motivation* (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schultheiss, O. & Brunstein, J. (1999). Goal imagery: Bridging the gap between implicit motives and explicit goals. In: *Journal of Personality*, 67 (1), S. 1–38.
- Schumpeter, J. (1947). The Creative Response in Economic History. In: *The Journal of Economic History*, 7 (2), S. 149–159.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values. Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In: M. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York (USA): Academic Press, S. 1–65.
- Schwartz, S. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? In: *Journal of Social Issues*, (50) 4, S. 19–45.
- Schwartz, S. (2003). *European Social Survey Core Questionnaire Development. Kap. 7: A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations*. London (Großbritannien): European Social Survey, City University London.
- Schwartz, S. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (2), S. 307–319.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), S. 1–20.
- Schweitzer, M., Ordóñez, L. & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. In: *Academy of Management Journal*, 47, S. 422–432.

- Schwingenstein, M. (2013). *Der Sozialunternehmer. Kulturwissenschaftliche Analyse einer Leitfigur postmaterieller Ökonomie*. München: Herbert Utz.
- Seijts, G. & Latham, G. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. In: *Journal of Organizational Behavior*, 22, S. 291–307.
- Sheldon, K. & Elliot, A. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, S. 482–497.
- Storch, M. & Krause, F. (2014). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) (5., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage)*. Bern (Schweiz): Hans Huber.
- Storch, M. & Kuhl, J. (2013). *Die Kraft aus dem Selbst (2. Auflage)*. Bern (Schweiz): Hans Huber.
- Țigu, G., Iorgulescu, M-C., Răvar, A. & Lile, R. (2015). A Pilot Profile of the Social Entrepreneur in the Constantly Changing Romanian Economy. In: *Amfiteatru Economic*, 17 (38), S. 25–43.
- Tintor, M. (2012). Beschäftigte. Kostenfaktor oder Humankapital? Gesundheitspolitik während betrieblicher Veränderungsprozesse. In: K.-J. Bruder, C. Bialluch, und B. Leuterer (Hrsg.), *Macht – Kontrolle – Evidenz. Psychologische Praxis und Theorie in den gesellschaftlichen Veränderungen* Gießen: Psychosozial, S. 137–157.
- Tuominen-Soini, H. (2012). *Student Motivation and Well-Being. Achievement Goal Orientation Profiles, Temporal Stability, and Academic and Socio-Emotional Outcomes*. Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaften an der Universität Helsinki, Institut für Verhaltenswissenschaften. Abrufbar auf: [https://www.researchgate.net/publication/233987557\\_Student\\_motivation\\_and\\_well-being\\_Achievement\\_goal\\_orientation\\_profiles\\_temporal\\_stability\\_and\\_academic\\_and\\_socio-emotional\\_outcomes](https://www.researchgate.net/publication/233987557_Student_motivation_and_well-being_Achievement_goal_orientation_profiles_temporal_stability_and_academic_and_socio-emotional_outcomes). Abgerufen am: 4.1.2020.
- Vancouver, J., Thompson, C., Tischner, E. & Putka, D. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 506–516.
- Wagner, J. (1994). Participation effects of performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. In: *The Academy of Management Review*, 19 (2), S. 312–330.
- Winters, D. & Latham, G. (1996). The effect of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task. In: *Group and Organization Management*, 21, S. 235–250.
- Wood, R., Mento, A. & Locke, E. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects. A meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, 72, S. 416–425.
- Zabel, H.-U. (2011). Verhaltensmodellierung für Nachhaltigkeit unter besonderer Berücksichtigung empirischer Befunde. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 34 (3), S. 339–358.
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. In: *Soziale Welt*, 40 (1–2), S. 170–183.
- Zhao, H. & Seibert, S. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status. A meta-analytical review. In: *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), S. 259–271.
- Zhao, H., Seibert S. & Lumpkin, G. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Management*, 36, S. 381–404.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Arbeits- & lernkulturelle Besonderheiten

# 9

Für die Kategorie „Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten“ lassen sich folgende Unterkategorien herausarbeiten, die für SE von besonderer und ebenso von eigener Relevanz sind und die in diesem Kapitel in dieser Reihenfolge dargestellt und diskutiert werden:

- Mission des Social Entrepreneurs und sozialunternehmerisch verankerte Vision,
- Networking/Kooperationsmanagement innerhalb und außerhalb der SE(O)-Landschaft,
- Gründung und Arbeitsverständnis im Team – oder als Solist,
- Personalarbeit/Human Resources Management,
- Sonderstatus: ehrenamtliche Mitarbeiter,
- Handlungsprinzipien in Belastungssituationen,
- Bewertung des Scheiterns sowie
- Qualitätsbewusstsein und ganzheitlich-prozessorientiertes Präventionsverständnis.

Zur Illustration werden dabei Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Kodes wieder als Endnotenverweis eingearbeitet, und die gewonnenen Erkenntnisse werden an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet.

Bei der Diskussion werden abermals wissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. Modelle und Theorien herangezogen, die zur inhaltlichen Erläuterung der eigenen Studienergebnisse passen und die Bedeutung der Kodes bekräftigen. Darüber hinaus werden in Abschnitt 9.4 die Erkenntnisse in ein führungspsychologisches Grundverständnis eingebunden und in Abschnitt 9.8 erfolgt eine Einbindung der

Erkenntnisse in ein qualitäts- und präventionsmanagementbezogenes Grundverständnis. Dies erfordert, dass zuvor die entsprechenden Modelle und Theorien hinreichend hergeleitet werden.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

Zwar äußern sich Befragte einerseits in arbeits- und lernkultureller Hinsicht ausführlich so, wie es ebenfalls für KE zu erwarten ist: beispielsweise zum hohen Bedeutungsgehalt, sich von guten Argumenten überzeugen zu lassen (IPE<sup>1094</sup>), zu Fehlern zu stehen (IP5<sup>1095</sup>), im wachsenden Unternehmen Verantwortung auf Mitarbeiter zu übertragen (IP2<sup>1096</sup>, i. V. m. IP2<sup>1097</sup>), Service- und Kundenorientierung zu besitzen (IPE<sup>1098</sup>), virtuelle Ansprachen für das Marketing zu nutzen (IPξ<sup>1099</sup>; IP31<sup>1100</sup>), eigene Erfahrungen im Gründen und in der selbstständigen Tätigkeit sowie Lebenserfahrung als hilfreich zu empfinden (IP19<sup>1101</sup>; IPQ<sup>1102</sup>; IP19<sup>1103</sup>; IPi<sup>1104</sup>) und dass aus einem geweckten Kundeninteresse noch kein Automatismus für den Erwerb eines Produkts oder einer Dienstleistung hervorgeht (IP1<sup>1105</sup>; IPL<sup>1106</sup>; IPy<sup>1107</sup>; IPA<sup>1108</sup>), so dass Fehleinschätzungen zu Interessen und Bedürfnisse von Kunden fatale Folgen haben können (IPL<sup>1109</sup>; IP1<sup>1110</sup>); beispielsweise ebenso, dass hinreichend in Betracht zu ziehen ist, dass ein Wurm an der Verkäuferangel dem Fisch im Sinne der Kunden schmecken muss und nicht dem Angler (IPS<sup>1111</sup>). Für SE und KE gilt gleichermaßen, möglichst frühzeitig zu erkennen, wenn für die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen nicht vorhandene Kompetenzen benötigt werden und daraufhin weitere Personen in das Team einzubinden sind, die diese Kompetenzen mitbringen (IP8<sup>1112</sup>), was hinreichend Vertrauensbereitschaft und Teamorientierung einfordert.

Andererseits zeigen Befragte neben ihrem ausgeprägten gemeinwohlbezogenen Reflexionsvermögen (IPx<sup>1113</sup>; IP10<sup>1114</sup>; IPi<sup>1115</sup>; IPF<sup>1116</sup>; IP23<sup>1117</sup>; IP10<sup>1118</sup>) die nachfolgend diskutierten Besonderheiten.

---

## 9.1 Von der Mission des Social Entrepreneurs zur sozialunternehmerisch verankerten Vision

Im Rahmen der Interviews geben Befragte zu verstehen, auf Basis ihrer idealistisch geprägten Grundhaltung die Welt positiv verändern zu wollen (IP18<sup>1119</sup>). In diesem Sinn haben SE eine personenbezogene Mission und leiten aus ihr eine gesellschaftsbezogene Zielsetzung ab, die sie sozialunternehmerisch verfolgen.

Wird dabei der Veränderungswille höher priorisiert als das Reagieren auf marktbezogene Rahmenbedingungen, handelt es sich zwar um ein sehr bewusstes Agieren im Feld zugunsten der vorhandenen Mission und Zielsetzung, aber dadurch steigt ein unternehmerisches Risiko.

Dabei erheben Befragte den Anspruch, ihre Kunden aufklären zu wollen: Kunden sollen auf Basis einer transparenten Informationsvermittlung selbstverantwortlich ein Entscheidungsbewusstsein entwickeln können und somit ihre innere Haltung reflektieren. Ein Prozess des Umdenkens soll dabei einsetzen. Hieraus soll letztendlich eine Verhaltensänderung hervorgehen können (IPT<sup>1120</sup>). Dabei können Kunden aus Überzeugung zu neuen Handlungen angeleitet werden (IPd<sup>1121</sup>).

IP28 bekundet ebenfalls seinen Aufklärungsbedarf gegenüber seinen Ansprechpartnern und spricht hierbei vom Schulungsweg. Sein Leitbild sozial-unternehmerischen Handelns hat er für seine Ansprechpartner in einem Lehrbuch zur Weggestaltung dokumentiert. Auf diesem Weg möchte IP28 seinen Lesern dazu verhelfen, sich von Schülern zu Meistern zu qualifizieren (IP28<sup>1122</sup>). IP28 legt dabei die innere Haltung zugrunde und reflektiert diese im Hinblick auf den Umgang mit Geld. Die zentral bedeutsame Entscheidung ist dabei, was aus dem Geld gemacht wird: ob aus der gesetzten Saat eine positive oder eine negative Gestalt gezogen wird.

IP22 wollte ursprünglich auf informellem Weg in gesellschaftlichen Milieus für einen sozialen Missstand sensibilisieren. Als dabei der Bedarf für mehr Gestaltungsarbeit erkennbar wurde, gründete er seine SEO (IP22<sup>1123</sup>). Damit nahm er offiziell eine Vorbildfunktion ein. Deutlich wird, dass sich Bildungsziele nicht immer klar von Erziehungszielen abgrenzen lassen.

Die hier benannten Beispiele vereint, dass die SE versuchen, auf Basis ihrer eigenen Grundhaltung im ersten Schritt ohne Handlungsdruck die Haltungsziel-Ebene ihrer Zielgruppenpersonen anzusprechen. Diese Vorgehensweise entspricht zumindest ansatzweise der in Abschnitt 8.3 beschriebenen Weiterentwicklung des Rubikon-Modells. Dabei soll sich ein Individuum eher auf seine unbewussten Bedürfnisse einlassen können. Die Entscheidungsdichotomie dieser im limbischen System verankerten Bewertung ist eine emotionale: „fühlt sich gut an“ versus „fühlt sich nicht gut an“. Erst zu einem späteren Zeitpunkt, also nachdem sie ein möglichst gutes Gefühl entwickelt haben, versuchen die SE, ihre Zielgruppenpersonen auf deren Verhaltenszielebene zu erreichen. Eine bewusste Motivlage wird aktiviert, die kortikal zu verorten ist. Deren Entscheidungsdichotomie lautet „ist richtig“ versus „ist falsch“. Diese Schwerpunktsetzung in dieser Reihenfolge erweist sich motivationspsychologisch als geschickt, da – wie

in Abschnitt 8.3 dargestellt – emotionale Aktivierungen Einfluss auf Entscheidungsfindungsprozesse nehmen (Roth, 2003; 2019; Roth & Dicke, 2005; LeDoux, 2000).

Ein Spannungsfeld kann für Befragte bestehen, wenn sie z. B. sozial Benachteiligten helfen wollen, ihnen aber zuvor die Vorteile des SEO-Konzepts vermitteln müssen, und wenn die sozial Benachteiligten an Strukturen festhalten, die sie gewohnt sind (IP10<sup>1124</sup>) und die ihnen Sicherheitsgefühle vermitteln, eventuell sogar Bedürfnisse der Grundsicherung befriedigen (vgl. Abschn. 8.3).

So kann der Wille bestehen, die soziale Mission breit aufgestellt zu verfolgen (IPT<sup>1125</sup>; IPT<sup>1126</sup>) und dabei eine Vision zu vermitteln (IPT<sup>1127</sup>), so dass der Wunsch dieses Befragten einem Erziehungsanspruch gleicht (IPT<sup>1128</sup>, i. V. m. IPT<sup>1129</sup>).

Ebenso kann ein unternehmerischer Zwang zur Befähigung des Kunden zur Ko-Kreativität bestehen, um wettbewerbsfähig sein zu können. Gegebenenfalls muss der Kunde von Vorteilen und Nutzen eines teureren Produkts überzeugt werden (IP10<sup>1130</sup>). In diesem Verständnis zeigt IP10 einen „Erklärungsbedarf“ gegenüber seinen Ansprechpartnern.

Befragte geben zu verstehen, dass das in den Grundwerten und im Leitbild verankerte Vorgehen jedoch nicht mit einem gesellschaftsbezogenen Erziehungsanspruch gekoppelt sein muss (IPc<sup>1131</sup>), und wenngleich die Begriffsverwendung für Missionsgetriebenheit i. d. R. einseitig passiert und darunter die Bezugnahme auf soziale Zielsetzung und Wirkung verstanden wird, wird darüber hinaus ein Aspekt benannt: der Gesellschaft zu zeigen, dass mit Sozialunternehmertum Geld verdient werden kann, darf und soll (IPg<sup>1132</sup>).

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass Bedürfnisse, Motive und Einstellungen auf die Arbeits- und Lernkultur wirken (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad b).

---

## 9.2 Networking/Kooperationsmanagement innerhalb und außerhalb der SE(O)-Landschaft

Viele der genannten Aspekte zum Networking und Kooperationsmanagement erscheinen ebenso für KE relevant. Dennoch ist den ausführlichen Schilderungen und dem damit verliehenen Stellenwert Rechnung zu tragen, zumal die Komposition benannter Aspekte eine eigene Wirkungs dynamik mit sich bringen kann.

Gelingendes Networking wird von Befragten als fundamental bedeutsam für den SEO-Erfolg beschrieben (IPπ<sup>1133</sup>; IPk<sup>1134</sup>; IP9<sup>1135</sup>; IPL<sup>1136</sup>; IP34<sup>1137</sup>). In

der Folge wird an Förderprogrammen kritisiert, wenn sie unzureichend auf Zusammenarbeit ausgelegt sind bzw. Zusammenarbeit durch Förderbedingungen unterbunden wird (IP20<sup>1138</sup>).

Prinzipiell unterscheiden Befragte zwischen einem auf Fachinhalte bezogenen Networking innerhalb der jeweiligen Branche (IPb<sup>1139</sup>), aus dem Fachexpertise geschöpft wird (IPγ<sup>1140</sup>), und einem strategischen Networking für überfachliche Anliegen und Zielsetzungen, etwa zu Vermarktungszwecken (IP5<sup>1141</sup>) oder durch Kooperationsdruck, der durch Wachstum der SEO provoziert wurde (IP15<sup>1142</sup>; zum inhaltsbezogenen Stellenwert von Networking: IP21<sup>1143</sup>).

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wer von wem erfährt, welche Vernetzungsmöglichkeiten es gibt (IPα<sup>1144</sup>), so dass der Zugang zu einem Netzwerk per se eine Vernetzung zu Hinweisgebern voraussetzen kann. In jedem Fall muss ein SE über das Wissen verfügen, wo er zur Vernetzung geeignete Menschen treffen kann. Dabei betont eine Befragte, i. d. R. nicht wegen eines offiziellen Programms auf Tagungen zu gehen, sondern mit dem Ziel einer strategisch geplanten Kontaktgestaltung (IPk<sup>1145</sup>). Zudem gehen Befragte davon aus, dass es für das Networking bei potenziellen Netzwerkpartnern positiv wirken kann, wenn die Arbeit eines SE von hoher Qualität ist und ebenso, wenn sie ein Alleinstellungsmerkmal darstellt (IPU<sup>1146</sup>).

An SEO-U wird kritisiert, wenn sie keine Alumni-Treffen oder vergleichbare Angebote für ehemalige Beratungsstipendiaten realisieren (IP19<sup>1147</sup>). Dabei geben SEO-U zu verstehen, sich hierzu außerstande zu sehen, wie in Abschnitt 5.14 bereits ausgeführt. In der Folge halten SE nach Beendigung eines Beratungsstipendiums vereinzelt eigeninitiativ den Kontakt untereinander (IP19<sup>1148</sup>), zumal weiterer akuter Unterstützungsbedarf bestehen kann, der ohne Netzwerkstrukturen nicht aufgefangen wird; über vorgegebene Programmstrukturen hinaus besteht eventuell Netzwerk-Support (IP19<sup>1149</sup>). Zum Beispiel sollte bei der Auseinandersetzung mit der Rechtsform ein Austausch mit erfahrenen SEO ermöglicht werden (IP6<sup>1150</sup>), damit schmerzhaft Erfahrungen erspart bleiben. Dabei haben SEO-U-Netzwerke keinen Mehrwert für SE-Startups, wenn zu spezifischen Fragestellungen die Fachkompetenz fehlt, beispielsweise das Wissen über Finanzierungsregularien. Eine fachlich passgenaue Vernetzungsmöglichkeit kann eventuell nur eingeschränkt bestehen (IPä<sup>1151</sup>). Werden SE selbst aktiv, falls eine branchenspezifische Vernetzung noch nicht hinreichend gegeben ist (IPä<sup>1152</sup>), kann daraus Lobbyarbeit hervorgehen (IPä<sup>1153</sup>).

In diesem Sinn unterstützt IP2 mit seinem Networking jene SE-Startups, die bei anderen Wirkungsempfängern in vergleichbarer Weise soziale Wirkung erzielen wollen, ihr eigenes Kompetenzprofil zu erweitern. Dazu stellt er sein

sich selbst angeeignetes probates Know-how zur Verfügung und zeigt Gefahren im Praxisfeld auf, so dass seine Netzwerkpartner effektiver durchstarten können, als er es selbst bewerkstelligen konnte (IP2<sup>1154</sup>, i. V. m. IP2<sup>1155</sup>). Dies bewirkt ebenfalls eine gegenseitige psychosoziale Unterstützung im Sinne eines Hilfe-zur-Selbsthilfe-Konzepts für ratsuchende SE, das im Selbstverständnis ein konstruktives Geben und Nehmen unterschiedlicher Informationen darstellt und zu einer eigenen, informellen SEO-U geworden ist, wobei IP2 als inzwischen langjährig Erfahrener als SE-Fachberater angefragt wird. Hieraus kann ein Beraternetzwerk hervorgehen, das aufeinander abgestimmt arbeitet und sich frei von Konkurrenzdenken zugunsten der inhaltlichen Zielsetzung bedarfsorientiert ergänzt (IP2<sup>1156</sup>; IPJ<sup>1157</sup>; vgl. auch IPw<sup>1158</sup>; IP16<sup>1159</sup>; IP17<sup>1160</sup>; IP25<sup>1161</sup>; zum Bedarf vgl. IPP<sup>1162</sup>). Für den Erfolg einer SE(O)-Beratung kann dabei bedeutsam sein, dass SE-Berater einen interdisziplinären Blick zulassen, so dass aus allen Beratungsrichtungen ein Perspektivwechsel ermöglicht wird, bestenfalls als Arbeit in einem sich fachlich ergänzenden Beraterteam (IP28<sup>1163</sup>). Wenn es SE an finanziellen Ressourcen mangelt, bekommt Zeit hierbei eine noch größere Bedeutung, als sie es ohnehin schon hat. Sich mit geeigneten Fachexperten zu vernetzen und auf horizontaler Ebene Support zu erhalten, dabei in einen Gedankenaustausch zu gehen und eventuell langfristig Leistung in anderer Form wie beispielsweise als Rat gebende Unterstützung zurückzugeben, gleicht in der Arbeits- und Denkweise von IP2 einem Wissensdarlehen.

Networking ist demzufolge ein Bauen von Brücken und das Knüpfen von Knotenpunkten dort, wo vorher keine Verbindung bestand: SE, die in Beziehungen zueinanderstehen, treten in Kontakt, so dass eine Gestalt entsteht – gemäß dem Gestalt-Ansatz von Perls, Hefferline und Goodman (1951). Daher bedarf es der Grundbereitschaft zum Kooperieren (IP20<sup>1164</sup>).

Werden Kooperationen mit Personen und Organisationen gezielt vermieden, die kein sozialunternehmerisches bzw. philanthropisches, gemeinwohlorientiertes Menschenbild in ihrer konzeptionellen Ausrichtung verankern (vgl. Abschn. 8.11; Abschn. 8.12), schränkt dies Vernetzungsmöglichkeiten ein. Gleichwohl wird geschildert, dass zum Realisieren von Vorhaben mit unterschiedlichen Akteuren kooperiert werden muss; bei der Kooperationspartnerwahl kann Kompromissbereitschaft durch Rahmenbedingungen regelrecht erzwungen werden (IP15<sup>1165</sup>). Darüber hinaus kann es sich für SE als sinnvoll erweisen, sich in Netzwerkstrukturen von KE zu integrieren und in diesen proaktiv SEO-relevante Strukturen aufzubauen, sowohl auf überfachlicher Ebene (IPj<sup>1166</sup>) als auch auf fachlicher Ebene (IP19<sup>1167</sup>; IPμ<sup>1168</sup>).

In diesem Sinn stellt es z. B. für einen der Befragten kein Hindernis dar, Kooperationen mit Organisationen einzugehen, die der sozialen Zielsetzung

widersprechen, um in den Dialog treten und inhaltliche Impulse setzen zu können (IPÖ<sup>1169</sup>; IPÖ<sup>1170</sup>), wobei dieser SE auf argumentative Ausgewogenheit sowie auf den Erhalt seiner Flexibilität in der Ausgestaltung der Vernetzung achtet, wenngleich er Kompromissbereitschaft voraussetzt (IPÖ<sup>1171</sup>; IPÖ<sup>1172</sup>). Dabei kann sich in spezifischer Hinsicht eine ganz andere Wirkung als Lernerfolg abzeichnen: Beispielsweise lernen klassische Unternehmensberater im Rahmen ihrer Pro-bono-Beratungen im SE-Netzwerk von einer SEO dazu, was zu Einstellungsveränderungen auf der Seite des konventionellen Beraters führen kann (IP26<sup>1173</sup>). Dass SE von Beratungen konventioneller Unternehmensberater ebenfalls profitieren, wurde ausgeführt. In Erinnerung wird hierbei gerufen, dass sich durch diese Lernsituation ebenfalls die Einstellung des SE zum Unternehmerischen verändern kann.

Gleichwohl werden besondere Herausforderungen geschildert für die Gestaltung der Zusammenarbeit außerhalb der SE(O)-Landschaft. Beispielsweise besteht in Lieferantenkettens keineswegs ein bedingungsloses Verständnis für sozialunternehmerische Anforderungen (IPd<sup>1174</sup>). Hierzu passend bewerten die von Korber (2015) befragten, erfolgreichen „SozialunternehmerInnen Mentalitäten von Menschen als das größte Problem“ (S. 128). Sie „orten eine große Hürde darin, Menschen von einer guten Idee zu überzeugen, weil Denkweisen festgefroren sind und Vorschriften eng ausgelegt werden“ (ebd., S. 129). Dem Mentalitätenproblem folgt an zweiter Stelle mangelndes Vertrauen anderer (ebd., S. 131 f.). Um Vertrauensbasis und Transparenz positiv messbar gestalten zu können, bedarf es somit Messindikatoren (IP8<sup>1175</sup>). Lediglich der Anspruch, eine Vertrauenskultur umzusetzen, reicht nicht aus; eventuell kommt es dabei zu einer Romantisierung bzw. Verdrängung des Unternehmerischen (IP17<sup>1176</sup>, i. V. m. IP17<sup>1177</sup> & IP17<sup>1178</sup>), zumal eine Vertrauenskultur kontinuierlich Veränderungsprozessen unterliegt und sich SEO-intern weiterentwickelt (IPA<sup>1179</sup>; IPk<sup>1180</sup>).

Allerdings zeigen Befragte auf, dass ebenso innerhalb der SE(O)-Landschaft besondere Herausforderungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit bestehen (IPL<sup>1181</sup>). Dabei können ein unterschiedlicher Entwicklungsstand und unterschiedliche Interessenschwerpunkte sogar innerhalb der Betroffenengruppe zu sozialer Ausgrenzung und zu Abspaltung führen anstatt zur gemeinsamen Netzwerk-Gestaltung (IPm<sup>1182</sup>).

IP geben zu verstehen, dass Networking Eigeninitiative einfordert und für Befragte gehört zum erfolgreichen strategischen Vernetzen, sich zu informieren und proaktiv zu agieren (IPH<sup>1183</sup>; IPL<sup>1184</sup>; IPw<sup>1185</sup>; IPö<sup>1186</sup>; IP1<sup>1187</sup>, i. V. m. IP1<sup>1188</sup>), um über die Netzwerkgestaltung beispielsweise den Zugang zu relevanten Kontakten zu erhalten (IPk<sup>1189</sup>; IP34<sup>1190</sup>). Eine Leitfrage kann lauten, welche

Blickrichtung einem SE in seinem Netzwerk fehlt. Networking erfordert dabei Fingerspitzengefühl ebenso wie Frustrationstoleranz, wenn es beispielsweise neben dem eigenen Netzwerk andere Vernetzungsstrukturen gibt mit Interessen, die den SEO-Aktivitäten entgegenwirken (IP $\delta$ <sup>1191</sup>).

Bekunden Netzwerkmitglieder Sympathie für potenzielle Neumitglieder, kann dies den Zugang ermöglichen (IP $\pi$ <sup>1192</sup>). Hingegen können Antipathie, Skepsis bzw. fehlendes Grundvertrauen einen Netzwerkzugang blockieren (IPL<sup>1193</sup>). Die Gründe für eine ablehnende Haltung können demzufolge in der Persönlichkeit des SE liegen, wenn er z. B. generell Schwierigkeiten hat, sich auf eine horizontale Vernetzung einzulassen und darin prinzipiell keinen Nutzen sieht (IP1<sup>1194</sup>). Als vertrauensbildend erweist es sich für Befragte, Networking als kontinuierlichen Prozess des gegenseitigen Erhaltens und Gebens zu gestalten (IP $\ddot{u}$ <sup>1195</sup>; IP $\epsilon$ <sup>1196</sup>; IP $\epsilon$ <sup>1197</sup>; IP $j$ <sup>1198</sup>; IP $\pi$ <sup>1199</sup>; IP8<sup>1200</sup>; IP6<sup>1201</sup>; IPS<sup>1202</sup>; IP2<sup>1203</sup>; IPP<sup>1204</sup>). Netzwerkzugang zu haben bringt demzufolge noch keinen positiven Effekt, sondern erst das eigene, aktive wie verbindliche Gestalten der Vernetzung (IP18<sup>1205</sup>).

Netzwerkarbeit kann zur Veränderung des Zielgruppenfokus einer SEO führen: wenn z. B. Synergieeffekte im Netzwerk erkannt und genutzt werden. Vergleichbar zum induktiven Forschungsansatz der qualitativen Forschung kann im Netzwerk-Datenmaterial Neues verborgen sein, das erst in der Kombination der Netzwerkpartner exploriert werden kann (IP $\alpha$ <sup>1206</sup>). Dabei geben Befragte zu verstehen, dass ein SE seinem gewobenen roten Zielsetzungsfaden treu bleiben soll (IPh<sup>1207</sup>).

Networking setzt zudem voraus, dass Kooperationspartner zur Verfügung stehen. Dies ist nicht immer der Fall und wird z. B. für ländliche Regionen als besondere Herausforderung geschildert: Regional besteht für eine Befragte eine Förderkultur in ihrer strukturschwachen Region, die allerdings aufgrund der Rahmenbedingungen vor Ort nur geringfügig und mit hohem Aufwand verbunden in Anspruch genommen werden kann (IP $\ddot{U}$ <sup>1208</sup>, i. V. m. IP $\ddot{U}$ <sup>1209</sup>).

Geschildert wird ebenfalls, dass ein SE eventuell nur auf Akzeptanz bei seinem Gegenüber stößt, wenn dabei ein „Einer-von-uns-Eindruck“ erzeugt wird (IPE<sup>1210</sup>). Beispielsweise muss die Unternehmenssprache nicht in alle beruflichen Kontexte passen, so dass sich ein SE gegenüber seinen Netzwerkpartnern ggf. in der Selbstbezeichnung und Ausdrucksweise anzupassen hat (IP $\gamma$ <sup>1211</sup>).

Das Fokussieren der in Abschnitt 8.10 dargestellten Kriterien zur Zielsetzung ist ebenfalls auf strategisches Networking anzuwenden. Beispielsweise hebt IP6 hervor, dass sie mit ihrem Networking die Zielsetzung verfolgt, die Zielgruppe für ihre SEO-Aktivitäten besser zu verstehen und herauszuarbeiten, welche Bedarfe ihre Zielgruppe bekunden bzw. welche SEO-Aktivitäten eine Chance haben können, sich im Marktgeschehen durchzusetzen (IP6<sup>1212</sup>). Über die Passgenauigkeit

von Zielsetzung und Zielerreichbarkeit des Networkings sollten sich bestehende Netzwerke ebenso im Klaren sein wie SE, die Interesse an der Aufnahme in Netzwerken bekunden (IPL<sup>1213</sup>). Frustration kann vorgebeugt werden, wenn ein transparenter Rahmen zur Zielsetzung und zur Vorgehensweise der Zusammenarbeit geschaffen und vermittelt wird. Eventuell lassen sich erst durch Versuch und Irrtum die Effektivität und die Vernetzungsgrenzen ausloten, so dass eine Zusammenarbeit ggf. wieder beendet wird (IP<sub>Q</sub><sup>1214</sup>). Daher sollte Ergebnisoffenheit gegenüber einer Erweiterungsfunktion für das Finden gemeinsamer Interessen oder für das Entwickeln der gemeinsamen Zielsetzung bestehen. Richtung und Intensität von der Entwicklung eines Netzwerks sind dementsprechend zu planen (IP<sub>9</sub><sup>1215</sup>). Wenn SE-Netzwerke mitgliederbezogen offene Arbeitsstrukturen darstellen, ist beim Wechsel von Mitgliedern kontinuierlich auszuloten, inwieweit sich die Interessen und Zielsetzungen für die Teilnahme an den Treffen verändern, damit es nicht zu Enttäuschungen kommt (IP<sub>H</sub><sup>1216</sup>). Dabei heben Befragte hervor, dass Zuständigkeiten aus unterschiedlichen, nicht vorhersehbaren Gründen stark fluktuieren können (IP<sub>Ä</sub><sup>1217</sup>; IPE<sup>1218</sup>), so dass Durchhaltevermögen und Resilienz auf Seiten aller Netzwerkpartner gefordert sind. Verändert bzw. wächst ein Netzwerk zudem an mehreren Stellen gleichzeitig und dadurch unkoordiniert, kann sich die Vernetzung für alle Akteure nur dann als förderlich erweisen, wenn diese an einem Strang ziehen. Insofern sollten sich alle Netzwerkpartner nach Möglichkeit auf eine gemeinsame langfristige Zielsetzung einigen, die einen gemeinsamen Nutzen ermöglicht (vgl. Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Das Gestalten von Zusammenarbeit wird von IP als arbeitsintensiv erlebt (IP<sub>O</sub><sup>1219</sup>) und als Investition in die Zukunft beschrieben, verbunden mit Ungewissheitsaspekten und als nicht immer kalkulierbar (IPE<sup>1220</sup>; IP<sub>λ</sub><sup>1221</sup>; IP<sub>e</sub><sup>1222</sup>; IP<sub>33</sub><sup>1223</sup>). Der Bedarf wird bekundet, die damit verbundene Ungewissheit bestmöglich zu minimieren (IP<sub>i</sub><sup>1224</sup>, i. V. m. IP<sub>i</sub><sup>1225</sup>). Befragte erweisen sich dabei als zukunftsorientiert; eventuell erwarten sie keine schnelle Rendite zur Investition in ihr Networking, lassen sich auf Unsicherheit ein und können abwarten, inwieweit sich eine Investition auszahlt (IPE<sup>1226</sup>). Dabei können sie bereit sein, das Risiko einzugehen, einseitig bzw. deutlich mehr zu investieren, als es die Netzwerkpartner tun (IP<sub>33</sub><sup>1227</sup>).

Networking ist vor allem eine Investition in die Zeitressource, wobei Effizienz und Effektivität der Vernetzungsangebote sicherzustellen sind (siehe oben: IPL<sup>1228</sup>). Beklagt werden ineffektive Netzwerktreffen (IP<sub>e</sub><sup>1229</sup>). Gerade unerfahrene SE-Startups können sich einreden, im Falle der Säumnis von Netzwerktreffen wichtige Inhalte nicht mitzubekommen (IP<sub>M</sub><sup>1230</sup>), wenn also eine Priorisierungskompetenz erst noch ausgebildet werden muss. Dementsprechend kann

die Effektivität der Teilnahme leiden (IPL<sup>1231</sup>). Dieser Abwägungsprozess kann ebenso für erfahrene SE schwierig sein (IPj<sup>1232</sup>).

Wie in Kapitel 5 bereits ausgeführt, ist eine auf SE-Startups ausgerichtete Vernetzung für SE, deren SEO sich bereits in ihrer Betriebsphase befinden, relativ bedeutungslos (IPE<sup>1233</sup>), da sie andere Vernetzungsinteressen haben (IP31<sup>1234</sup>) und Gründungsthemen verhältnismäßig irrelevant bzw. uninteressant geworden sind (IPE<sup>1235</sup>; IPE<sup>1236</sup>; IPI<sup>1237</sup>; IP $\omega$ <sup>1238</sup>). Aus dem Kreis der Befragten wird betont, dass der Bundesverband SEND e. V. für Absolventen eines Startup-Stipendiums gegründet wurde, die „irgendwo im Off hängen“ (IPE<sup>1239</sup>; IP12<sup>1240</sup>, i. V. m. IP12<sup>1241</sup>), nicht aber die Interessen aller SE repräsentiert (IP25<sup>1242</sup>; IP $\gamma$ <sup>1243</sup>). Ein Befragter betont dabei, sich für seine relevanten Fragen ein eigenes Netzwerk aus der SEO-U heraus aufgebaut zu haben ohne Verbandsstruktur, maßgeschneidert für seine SEO-Zielsetzung. Dieses Vernetzen empfiehlt er auch allen anderen, die ihre Startup-Phase abgeschlossen haben.

Einerseits kommt es relativ häufig zu Vernetzungsaktivitäten bis hin zum Gründen branchenspezifischer Verbandsstrukturen (IPX<sup>1244</sup>; IPd<sup>1245</sup>; IPb<sup>1246</sup>). Andererseits wird zuweilen ein ausgeprägtes Einzelkämpferdasein beklagt (IP $\sigma$ <sup>1247</sup>), zulasten einer interessengemeinschaftlichen Vernetzung. IP21 scheitert mit ihren seit Jahren bestehenden Überzeugungsversuchen zur Beseitigung dieses Missstands bei den bestehenden Verbandsstrukturen bis heute (IP21<sup>1248</sup>). Kooperation erweist sich dabei z. B. als schwierig, wenn um gleiche Fördertöpfe gebuhlt wird.

Thematisiert wird auch die Verbindung zwischen Sozialunternehmen und Nichtregierungsorganisationen, die in Konkurrenz zueinanderstehen können bzw. bei denen Vertrauen in der Zusammenarbeit nicht hinreichend gegeben sein muss (IPh<sup>1249</sup>). Das von Brandenburger und Nalebuff (1996) geschaffene Kofferwort „**Coopetition**“ beschreibt diese marktbezogene Dualität von wertschöpfungsbezogener Kooperation einerseits (Cooperation: z. B. IP9<sup>1250</sup>) und Wettbewerb andererseits (Competition: abermals IP $\sigma$ <sup>1251</sup>; IPr<sup>1252</sup>; IPN<sup>1253</sup>), wobei durch die Zusammenarbeit optimalerweise etwas höherwertig Neues i. S. v. Win-win-Situationen für alle Akteure entsteht (IP6<sup>1254</sup>; IP8<sup>1255</sup>; IP3<sup>1256</sup>). Dies gelingt in der Praxis jedoch nicht immer (IP $\alpha$ <sup>1257</sup>; IPp<sup>1258</sup>; IPb<sup>1259</sup>). Bei gelingender Coopetition lassen sich z. B. für junge SEO mit wenig stabilen Marktbeziehungen die geringfügig vorhandenen Ressourcen bündeln; auf diesem Weg kann das Spektrum sozialunternehmerischer Möglichkeiten erweitert werden (vgl. Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Wie in Abschnitt 8.10.1 im Rahmen der Diskussion von Feedback als Moderator bei der Zielsetzung bereits angedeutet, betonen Befragte, ihre SEO mithilfe ihrer Netzwerkkontakte freiwillig mit Beiratsgremien auszustatten. Dadurch kann

sich eine neuartige, mit den gegebenen Strukturen nicht vergleichbare Netzwerkqualität entfalten (IPk<sup>1260</sup>). Auf diese Weise können SE ein Feedback von Außenstehenden erhalten. Dabei sollten sie reflektieren, welche unterschiedlichen Anforderungen an diese Gremienvertreter bestehen (IP16<sup>1261</sup>); bei geeigneter Zusammensetzung kann der SE dem Anspruch an sein Qualitätsbewusstsein gerecht werden. Wird ein freiwilliger Blick von außen interdisziplinär gestaltet und auf diese Weise ein Perspektivwechsel zugelassen, lassen sich beispielsweise probate Managementstrukturen anderer Branchen auf einen eigenen potenziellen Nutzen prüfen, daraufhin antizipieren und eigene Fehlermöglichkeiten aufdecken. Auf diesem Weg können innerhalb der SEO bestehende blinde Flecken besser identifiziert werden (IPH<sup>1262</sup>; IPU<sup>1263</sup>; IPA<sup>1264</sup>).

Das dabei gegebene Managementverständnis spiegelt die **Stewardship-Theorie** mit ihrem Erklärungsansatz zur beratungsorientierten Unternehmensadministration und zur kooperationsbezogenen Beziehungsgestaltung wider (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Dabei agieren Unternehmer mit Weitsicht, basierend auf nachhaltigkeitsorientierten Investitionen und Werten, die allen Stakeholdern zugutekommen sollen (Scheuerle, Schmitz & Hölz, 2013; Hernandez, 2012; Basu & Sharma, 2014). Bei dieser Langzeitorientierung lässt sich partnerschaftliche Zusammenarbeit in Gremien gestalten wie z. B. das Implementieren von Beratungsstrukturen auf freiwilliger Basis, die die ökonomischen Zielsetzungen im Auge behalten können, so wie oben bereits geschildert (vgl. auch Hernandez, 2008). Gleichwohl geraten nicht-ökonomische Ziele bei diesem auf Partizipation angelegten Erklärungsansatz per se deutlich stärker in den Fokus, so dass ein philanthropisches Verhalten durch persönliches Engagement gesteigert werden kann, was eventuell zulasten unternehmerischen Denkens und Handelns geht. Wenngleich die der Stewardship-Theorie entsprechende interdisziplinäre Zusammenarbeit von Befragten als gewinnbringend erlebt wird (IPk<sup>1265</sup>; IP28<sup>1266</sup>; IP28<sup>1267</sup>), wird ebenso geschildert, dass Hürden in der Kommunikation zu meistern sind (IP28<sup>1268</sup>). Allerdings können nach der Stewardship-Theorie eventuell auftretende Beziehungs- und Interessenkonflikte aufgrund der auf Vertrauen und Integration aufbauenden Zusammenarbeit frühzeitig benannt und bestenfalls auch zufriedenstellend gemanagt werden.

Mit ihrer hohen Bedeutung von Werten inkludiert die Stewardship-Theorie eine Mitarbeiterorientierung, die von partnerschaftlicher Zusammenarbeit in sämtlichen Teamstrukturen geprägt ist (vgl. Hernandez, 2008). Somit lässt sich der Stewardship-Erklärungsansatz nicht nur auf Managementaufgaben, sondern ebenso auf Führungsaufgaben beziehen. Dabei kann das Anspruchsdenken einer harmonischen Zusammenarbeit in Mitleidenschaft gezogen werden, wenn unterschiedliche Zielvorstellungen beim SE und seinen Mitarbeitern vorliegen. Hierzu

passend schildert ein SE, gegen den Widerstand seiner Mitarbeiter eine freiwillige behördliche Überprüfung provoziert zu haben (IPF<sup>1269</sup>).

Die Stewardship-Theorie grenzt sich ab von der Prinzipal-Agent-Theorie, deren Erklärungsansatz von vornherein nicht auf Einbindung aller Interessensgruppen angelegt ist, sondern nach dem auf Basis hierarchischer Strukturen eine asymmetrische Informationsverteilung praktiziert wird und bei dem keine Zielkonformität gegeben sein muss. Entstehende Konflikte lassen sich hierbei nur durch Kontrolle und institutionelle normative Vorgaben bearbeiten, was eine erhöhte Gefahr an Konflikteskalation mit sich bringt. Gleichwohl kann mit dem Stewardship-Erklärungsansatz eine höhere emotionale Belastung für den SE verbunden sein, zumal ein SE seine eigenen persönlichen Ziele und die der SEO im Einklang sehen will (vgl. Abschn. 8.2; Abschn. 8.10; ebenso bei Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Kraus, 2014).

Vor allem betonen Befragte, dass interdisziplinär gestaltetes Kooperationsmanagement Perspektivwechsel ermöglichen kann und dass der SE bislang verschlossen gebliebene Lernerfahrungen zulässt und sich neue Kompetenzen aneignet (IPE<sup>1270</sup>; IP26<sup>1271</sup>; IPI<sup>1272</sup>). SE-Netzwerke können der Reflexion einer Fehlerkultur dienen und es dabei auch ermöglichen, das eigene unternehmerische Wirken konstruktiv infrage zu stellen (IPM<sup>1273</sup>). Dies erfordert in der SEO-Kultur die Bereitschaft, die Position des *Advocatus Diaboli* einzunehmen und daraus einen Nutzen ziehen zu können (IPa<sup>1274</sup>).

Wird Kontakt zu Außenstehenden gestaltet, die in klarer Abgrenzung zur SEO stehen, so dass mit dem Aufbrechen der SEO-Milieugrenzen ein Perspektivwechsel ermöglicht und das Beschreiten neuer Wege gewährleistet wird, kann dies einen Katalysatoreffekt für die Zielerreichung der SEO mit sich bringen (in kritischer Selbstreflexion z. B. bei IP8<sup>1275</sup>; IP $\pi$ <sup>1276</sup>). Über diesen eigenen Schatten springen zu können erfordert Flexibilität (IP14<sup>1277</sup>). Hierbei kann Networking dem **Group-Think**-Phänomen entgegenwirken (IPM<sup>1278</sup>). Eine Gefahr im Networking besteht allerdings dann, wenn ein SE sich mit seinem Netzwerk eine Filterblase aufbaut, in der er sich aufhält (IPh<sup>1279</sup>; IP8<sup>1280</sup>). Denn dabei kann der Bezug zur Realität verloren gehen. Beispielsweise vernetzt sich IP7 aufgrund einer inhaltlichen Überschneidung mit einem arbeitsfeldspezifischen Netzwerk, wobei das unternehmerische Denken nicht in diesem Netzwerk verankert ist, sondern nur die thematisch-inhaltliche Auseinandersetzung (IP7<sup>1281</sup>). Hierbei besteht die Chance, dass das SE-Netzwerk eine psychologische Stützfunktion hat, um sich in der Gemeinschaft der Netzwerkpartner gut zuzusprechen, ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit zu entfalten und sich zu motivieren. Gleichwohl besteht die Gefahr einer verzerrten Wahrnehmung und Bewertung zulasten situativer Entscheidungskriterien.

Hierzu passend hebt Korber (2015) auf ethnopsychanalytischer Theoriebasis hervor: „Social Entrepreneurs stellen verbindende kulturelle Aspekte vor die trennenden“ (S. 85), wobei „kulturelle Faktoren nur dann bedeutsam sind, wenn sie von einem Menschen wirklich angenommen und als relevante betrachtet werden“ (S. 90). Wenngleich dies sozialpsychologisch als allgemeingültig erscheint (vgl. z. B. Fischer & Wiswede, 2009), ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, dass Kultur hinsichtlich ihrer Dynamik (Wimmer, 2005) und Komplexität (Hannertz, 1992) Veränderungsprozessen unterliegt (vgl. ebenso bei Korber, 2015, S. 40) und somit kontinuierlich zu reflektieren ist. Gerade in der digital vernetzten Welt ergeben sich damit Chancen wie z. B. neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs und damit das Gestalten kultureller Entwicklungsmöglichkeiten, die einerseits Risiken und Gefahren z. B. bezogen auf die Abgrenzung und den Fortbestand bestehender Kulturen mit sich bringen, andererseits als Bereicherung und zur Vorbeugung der Group-Think-Phänomene genutzt werden können.

Bei der Zusammensetzung von SE(O)-Netzwerkstrukturen sollte somit auf Ausgewogenheit von Repräsentanten verschiedener Meinungen und Perspektiven geachtet werden, da die Entscheidungsfindung komplexer sein kann als bei KE(O). Denn soziale Verantwortung kommt als wesentlicher Bestandteil zur Entscheidungsfindung hinzu, so dass zusätzliche Interessen abgewogen werden müssen (IP<sub>Q</sub><sup>1282</sup>; IPD<sup>1283</sup>; IP25<sup>1284</sup>; IP25<sup>1285</sup>). Dabei kann der Komplexitätszuwachs im Entscheidungsfindungsprozess zu nicht immer lösbaren Dilemmata führen, so dass damit eine Zunahme an Kompliziertheit einhergehen kann (IP25<sup>1286</sup>; IP28<sup>1287</sup>). Als sinnvoll erweist sich ein partizipativ gestalteter Stakeholder-Dialog, der die Perspektiven aller Beteiligten einbezieht (IP34<sup>1288</sup>; IPT<sup>1289</sup>). Versetzt sich der SE in die Lage seiner Kooperationspartner und bezieht er deren Interessen und Zielsetzung in das eigene Handeln ein, ohne die eigene Zielsetzung in der Kooperation zu vernachlässigen, kann ein konstruktiver Entscheidungs- und Handlungsspielraum erkannt und genutzt werden (IPQ<sup>1290</sup>).

Deutlich wird somit, dass die Arbeits- und Lernkultur u. a. auf den Stellenwert von Bedürfnissen und Einstellungen von SE wirken können (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad c).

---

### 9.3 Gründung und Arbeitsverständnis im Team – oder als Solist

Befragte beschreiben, dass sie das für ihre SEO-Tätigkeit erforderliche Skill-Set nicht hinreichend mitbringen bzw. dass sie in der Zusammenarbeit mit anderen diesbezüglich eine bedeutsame Bereicherung erfahren (IP6<sup>1291</sup>; IP8<sup>1292</sup>, i.V. m.

IP8<sup>1293</sup>; IPB<sup>1294</sup>; IPb<sup>1295</sup>, i. V. m. IPb<sup>1296</sup>; IP11<sup>1297</sup>). Dabei schildert ein Befragter ausführlich, wie eine inhaltliche Reflexion seiner SEO-Geschäftsidee in einem Arbeitsteam initial war für seine Volition zur Gründung (IPr<sup>1298</sup>, i. V. m. IPr<sup>1299</sup>). Demzufolge kann es einen Hinderungsgrund für eine SEO-Gründung darstellen, wenn ein SE eigene Defizite in seinem Skill-Set erkennt. Im Umkehrschluss kann ein hinreichend ausgebildetes Skill-Set die Voraussetzung für eine SEO-Gründung darstellen. Befragte geben zu verstehen, dass sich fehlende Kompetenzen nur begrenzt bedarfsorientiert zukaufen lassen (IPb<sup>1300</sup>). IP8 betont, auf der Suche nach einem aktiven Teilhaber im Leitungsteam zu sein, und erhofft sich damit eine Bewältigung von Schwächen bzw. verbindet damit eine Motivationsfunktion im SEO-Alltag (IP8<sup>1301</sup>). Selbst wenn nicht im Team gegründet wird, kann der Einbezug weiterer Personen in Entwicklungsprozesse einen bedeutsamen Motivationsaspekt für den Gründer darstellen (IPE<sup>1302</sup>).

Wichtig erscheint es, sich Zeit zu nehmen, um sich als Team zu finden und sich insbesondere bei unterschiedlichen Sichtweisen und Situationsbewertungen aufeinander einzulassen, um Konflikte vorzubeugen (vgl. Dufays, 2019). Konzeptionell sollte dabei ein gemeinsames Menschenbild mit einem verträglichen Wertekanon bestehen bzw. dieser erarbeitet werden, so dass daraus ein sozial-unternehmerisches Konzept entstehen kann (IP30<sup>1303</sup>; IP9<sup>1304</sup>; IPä<sup>1305</sup>). Somit sollten sich die Mitglieder des Leitungsteams mit der Kulturentwicklung ihrer SEO auseinandersetzen (IPj<sup>1306</sup>; IPe<sup>1307</sup>).

IP14 erarbeitete diesbezüglich gemeinsam mit Co-Foundern und allen Mitarbeitern, die gemeinsam eine Kommune bilden, Regeln, die erreichbar sind, auf respektvollen Umgang miteinander abzielen (IP14<sup>1308</sup>) und den Gemeinschaftsgeist erhalten (IP14<sup>1309</sup>). Dabei wird bewusst auf soziale Gleichheit aller Gemeinschaftsmitglieder geachtet. Ebenso wird Wert darauf gelegt, dass jedes Gemeinschaftsmitglied die gleichen Rechte und Verpflichtungen hat (IP14<sup>1310</sup>; IP14<sup>1311</sup>), dementsprechend Zuneigung erhält und versorgt wird (IP14<sup>1312</sup>). Dies spiegelt sich auch in den Geschäftsaktivitäten der SEO uneingeschränkt wider, die darauf abzielen, sich nicht von der Gesellschaft zu isolieren, sondern mit ihr im Kontakt zu bleiben und auf diese Weise soziale Benachteiligung abzubauen (IP14<sup>1313</sup>, i. V. m. IP14<sup>1314</sup>, IP14<sup>1315</sup>; IP14<sup>1316</sup>; IP14<sup>1317</sup>). Eine Vertrauensbasis, Loyalität und ein respektvoller Umgang miteinander können dabei die Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit sein (IP8<sup>1318</sup>; IP6<sup>1319</sup>, i. V. m. IP6<sup>1320</sup>; IPä<sup>1321</sup>; im Negativbeispiel IP1<sup>1322</sup>). Weder entsteht dies von alleine, noch bleibt dies von alleine bestehen.

Fehlt in SEO-Teams eine Verständigungsbasis zu unterschiedlichen Arbeits- und Sichtweisen, kann dies einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entgegenwirken: beispielsweise bezogen auf ungeklärte Zuständigkeiten, ausbleibende Priorisierungen und mangelhafte Abstimmungsprozesse (IP5<sup>1323</sup>; IP3<sup>1324</sup>; IPP<sup>1325</sup>, i. V. m. IPP<sup>1326</sup>; IPa<sup>1327</sup>; IP3<sup>1328</sup>; IPβ<sup>1329</sup>, i.V. m. IPβ<sup>1330</sup>; IP3<sup>1331</sup>; IPπ<sup>1332</sup>; IPπ<sup>1333</sup>). Im Leitungsteam sind daher Rollen und Zuständigkeiten anzusprechen und kompetenzbasiert zu verteilen (IP1<sup>1334</sup>), wobei jedoch nicht für alle Leitungsmitglieder relevantes Wissen delegiert bzw. dessen Aneignung verdrängt werden sollte. Beispielsweise reflektiert IP34 nicht, inwieweit sie und ihr Team für etwaige Schäden haften müssen (IP34<sup>1335</sup>, i. V. m. IP34<sup>1336</sup>), was ein Risiko für die SEO-Existenz erhöhen kann.

IP11 vernachlässigt im Gründungsprozess die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz potenzieller Mitgründer und fokussiert bei der Zusammensetzung ihres Gründungsteams nur die Fach- und Methodenkompetenz (IP11<sup>1337</sup>, i. V. m. IP11<sup>1338</sup> & IP11<sup>1339</sup>). Aspekte der Qualitätssicherung konzentrieren sich hierbei auf die Produktentwicklung, nicht aber auf die Zusammenarbeit. In der Folge kann IP11 auf soziale Unstimmigkeiten in der Teamzusammensetzung erst reagieren, nachdem sich Konflikte entwickelt haben (IP11<sup>1340</sup>, m. V. a. IP11<sup>1341</sup> & IP11<sup>1342</sup>).

In der Zusammenarbeit im Team entsteht demzufolge nicht nur eine enge Bindung (IPä<sup>1343</sup>; IPπ<sup>1344</sup>), sondern dabei kann es ebenfalls zu Konflikten kommen (IP34<sup>1345</sup>, i. V. m. IP34<sup>1346</sup>), die zu sozialunternehmerischen Rückschlägen führen (IPÖ<sup>1347</sup>). Konflikte sind möglichst frühzeitig zu identifizieren und klärend zu besprechen, ggf. mit professioneller Unterstützung (IPg<sup>1348</sup>; IP11<sup>1349</sup>; IPä<sup>1350</sup>), so dass sie gemanagt werden können. Wenn der Konflikt als nicht lösbar erscheint, sollte ein konstruktiver Umgang damit gefunden werden. Dabei erweist sich eine respektvolle direkte Kommunikation als wichtig, was in der Partnerschaft eine Entwicklungschance ermöglichen kann (IP23<sup>1351</sup>; IPπ<sup>1352</sup>). Die in Konflikten liegende Entwicklungschance muss als solche erkannt werden und die Bereitschaft muss gegeben sein, sich der Konfliktauseinandersetzung aktiv zu stellen (IPα<sup>1353</sup>). Im Konfliktmanagement kann soziale Veränderung schmerzhaft und hilfreich zugleich sein (IP11<sup>1354</sup>). Dies kann die Bereitschaft erfordern, professionelle Unterstützung zuzulassen (IP11<sup>1355</sup>), sich auf ein Gestaltungs- und Reflexionsvermögen in der Kommunikation auf allen Seiten einzulassen und sich mit sich selbst und seinem Gegenüber auseinanderzusetzen (IP14<sup>1356</sup>). Sich „beschäftigen wollen zu müssen“ kann dabei als kompromissfreie Auseinandersetzung mit sich selbst im sozialen Gefüge verstanden werden.

Ein Befragter betont, seine Teamzusammensetzung strategisch hinsichtlich der Verteilung von Verantwortung zu planen, was zur eigenen Reduzierung

von Belastung beitragen soll (IP $\gamma$ <sup>1357</sup>). Verantwortung kann im Team delegiert werden (IP23<sup>1358</sup>); ebenso kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Verantwortungsübernahme gegeben sein und z. B. im Leitungsteam eingefordert werden (IPF<sup>1359</sup>). Als vergleichbar bedeutungsvoll erweisen sich dabei die Ausführungen beim Networking zum Group-Think-Phänomen und zur Filterblasenproblematik (IPD<sup>1360</sup>).

## 9.4 Personalarbeit/Human Resources Management

Erkenntnisse aus der Führungsforschung belegen, dass ein authentischer Führungsstil (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) und ein transformationaler Führungsstil (vgl. z. B. Felfe, 2006) sowie ein mit diesen Führungsstilen im Einklang stehendes Managementverhalten es begünstigen, dass Mitarbeiter das organisationale Geschehen positiv beeinflussen können, wobei organisationaler Erfolg als eigener Erfolg empfunden werden kann (ebd.). Leben Führungskräfte ein moralisch vorbildhaftes Verhalten vor, kann sich dies positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken (Frömmer, Wegge & Strobel, 2012).

Befragte benennen Beispiele für typische Indikatoren zum **authentischen Führungsverständnis**, wenn sie

- sich aktiv mit ihren Werten auseinandersetzen und versuchen, deren Bedeutung für ihr Handeln zu verstehen, und wenn ihren Worten kongruente Taten folgen, sie also nicht gegen diese Prinzipien verstoßen (Internalized Regulation & Authentic Behavior: IPA<sup>1361</sup>; IP30<sup>1362</sup>, i. V. m. IP30<sup>1363</sup>; IPF<sup>1364</sup>; IP $\phi$ <sup>1365</sup>),
- ihr Wertesystem kritisch reflektieren (IPF<sup>1366</sup>; IP5<sup>1367</sup>; IP14<sup>1368</sup>),
- den Aufbau eines Mitarbeiterteams passend zum Wertesystem gestalten (IP $\phi$ <sup>1369</sup>; IP2<sup>1370</sup>, i. V. m. IP2<sup>1371</sup>),
- ihre Wirkung auf andere Personen kennen und berücksichtigen (Self Awareness), zu eigenen Grenzen stehen und Zusammenarbeit gestalten (IP19<sup>1372</sup>; IP25<sup>1373</sup>, i. V. m. IP25<sup>1374</sup>), was den bereits diskutierten Bedeutungsgehalt von Empathie aufzeigt,
- im Umgang mit anderen die eigenen Absichten transparent machen, Informationen teilen und Fehler eingestehen (IP $\gamma$ <sup>1375</sup>; IP $w$ <sup>1376</sup>; IP9<sup>1377</sup>; IP $\pi$ <sup>1378</sup>; IPT<sup>1379</sup>),
- durch Ehrlichkeit bei ihrem Gegenüber Vertrauen erzeugen, was sich positiv auf die gemeinsame Arbeit auswirkt (Relational Transparency: IPF<sup>1380</sup>; IP31<sup>1381</sup>), sowie

- die eigenen Überzeugungen selbst unter Druck leben sowie zur Entscheidungsfindung Argumente anderer einbeziehen, selbst wenn sie der bisherigen Position widersprechen oder sich auf die eigenen Interessen negativ auswirken (Balanced Processing of Information: IP24<sup>1382</sup>; IP1<sup>1383</sup>; IP $\phi$ <sup>1384</sup>; IPL<sup>1385</sup>; IP2<sup>1386</sup>; IPF<sup>1387</sup>; IP24<sup>1388</sup>; IP2<sup>1389</sup>; IPF<sup>1390</sup>).

Ebenso weisen Ausführungen von Befragten Beispiele auf für typische Indikatoren **zum transformationalen Führungsverständnis**, wenn sie

- Einfluss nehmen durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit (Idealized Influence: IPk<sup>1391</sup>, i. V. m. IPk<sup>1392</sup>; IP $\zeta$ <sup>1393</sup>),
- mit ihrem Selbstverständnis als Coach ihren Mitarbeitern individuelle Unterstützung geben und sie fördern (Individualized Consideration: IP30<sup>1394</sup>; IP2<sup>1395</sup>; IP31<sup>1396</sup>),
- mit attraktiven Visionen ihre Mitarbeiter überzeugen, begeistern und Zuversicht vermitteln, dass die gestellten Anforderungen erfüllt werden können (Inspirational Motivation: IPp<sup>1397</sup>; IP10<sup>1398</sup>, i. V. m. IP10<sup>1399</sup>), sowie
- mit kreativen und unabhängigen Denkanstößen anregend und fördernd wirken sowie Abläufe hinterfragen und neue Umsetzungsprozesse ausprobieren (Intellectual Stimulation: IPQ<sup>1400</sup>; IP25<sup>1401</sup>).

Ein damit verbundener **Qualitätsanspruch** kann im Personalführungskonzept verankert sein (IPF<sup>1402</sup>; IPF<sup>1403</sup>, i. V. m. IPF<sup>1404</sup>) bzw. in der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Unternehmensaktivitäten zur sozialunternehmerischen Strategieentwicklung und somit als Personalcontrolling (IPA<sup>1405</sup>; ansatzweise z. B. bei IP19<sup>1406</sup>). Allerdings wird bemängelt, dass es gerade bei Mitarbeitern aus dem Feld der Sozialarbeit an Einsicht für Management-Relevanz und Dienstleistungsorientierung mangeln kann, womit sie einen Bruch zwischen dem Sozialen und dem Unternehmerischen aufrechterhalten, wenn dem nicht Einhalt geboten wird (IP9<sup>1407</sup>, i. V. m. IP9<sup>1408</sup>; IPA<sup>1409</sup>).

Zudem kommt bei SE erschwerend hinzu, dass sie aufgrund der sozialen Zielsetzung wirtschaftsethisch höhere Anforderungen innerhalb der SEO stellen können, als es bei KEO der Fall ist. Dementsprechend dürfen sich SE in ihrem Führungs- und Managementverhalten keine Nachlässigkeit erlauben, da dies zum Authentizitätsbruch und somit zur Unglaubwürdigkeit führt, in der Folge zu Leistungseinbrüchen der Mitarbeiter. In Abschnitt 8.8 wurde am Beispiel von IP13 zum Hochskalierungsdruck gezeigt, welche Gefahr darin besteht, wenn Mitarbeiter einer SEO, die bislang eine authentische, transformationale Führungskultur erlebten, diesbezüglich plötzlich eine Beeinträchtigung erfahren, so dass dies auf

sozioemotionaler Ebene zur psychologischen Vertragsverletzung führte (Morrison & Robinson, 1997).

Die grundlegende Annahme beim Konzept des **Psychological Contract** besteht darin, dass Mitarbeiter nach Gleichgewicht in sozialen Beziehungen streben und subjektiv abwägen, welche Leistungen sie zu erbringen haben und welche Gegenleistung sie dafür von ihrem Arbeitgeber erhalten (vgl. Atkinson, 1966; Atkinson & Feather, 1966). Dabei bestehen zwei Erwartungsvorstellungen des Mitarbeiters zu Gegenleistungen: (1) vertragliche Zusagen/explicite Zugeständnisse und (2) implizite Normen der Organisation. Darüber hinaus bestehen zwei Arten wechselseitiger Verpflichtungen: (1) Transactional Obligations i. S. v. geldwerten Verpflichtungen und (2) Relational Obligations i. S. v. sozioemotionalen Verpflichtungen wie z. B. Loyalität, Respekt und Fairness. Wird eine Vertragsveränderung als absichtsvoll und ungerechtfertigt empfunden, kann dies zur Enttäuschung führen und das Mitarbeiter-Commitment beeinträchtigen, was zur reduzierten Arbeitsleistung, dem Vermeiden freiwilliger Aktivitäten zur (sozial-)unternehmerischen Zielerreichung bis zur Kündigung führen kann, also zum reduzierten Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988). Hingegen kann ein unvorhersehbarer, ungewollter Vertragsbruch entschuldbar sein, so dass Mitarbeiter frühzeitig in Veränderungskonzepte eingebunden werden sollten, keineswegs aber vor vollendete Tatsachen gestellt werden sollten. Letztendlich können psychologische Vertragsverletzungen Einfluss auf das psychische Beanspruchungserleben von Mitarbeitern nehmen, wenn sie ein Versprechen als übergeordnetes Ziel wahrnehmen (Rigotti, 2009). Nicht eingehaltene Ziele wirken als negativer Stressor; Unfairness geht mit negativen Gefühlen einher und wirkt pathogen (ebd.). Da gerade förderbasierte Vergütungsbedingungen bei gemeinnützigen SEO als auffallend schlecht geschildert werden (IP $\gamma$ <sup>1410</sup>, m. V. a. Abschn. 7.6), erscheint es denkbar, dass Mitarbeiter von SEO weniger extrinsisch, sondern eher intrinsisch arbeitsmotiviert sind, was implizite sozioemotionale Vertragsverletzungen unentschuldbar machen kann.

Zudem zeigen Befragte auf, dass Führung eine unliebsame Aufgabe darstellen kann. Beispielsweise verdrängt IPg seine Verantwortungsübernahme; er übernimmt keine Führungs- und Managementverantwortung (IPg<sup>1411</sup>, i. V. m. IPg<sup>1412</sup>, IPg<sup>1413</sup>, IPg<sup>1414</sup>, IPg<sup>1415</sup>, IPg<sup>1416</sup> & IPg<sup>1417</sup>). Bei ihm besteht u. a. kein Balanced Processing of Information, denn sein Team entscheidet nicht mit, sondern unangenehme Entscheidungen werden an das Team delegiert. Als Kernproblem erweist sich dabei, dass Verantwortungsübernahme und Entscheidungsbefugnis nicht explizit geklärt sind.

Weitere Einschränkungen im Führungsverhalten sowie Mängel im Qualitätsmanagement beziehen sich z. B. darauf, dass keine Stellvertreterregelungen bestehen, insbesondere für das Unternehmerische (IP<sub>19</sub><sup>1418</sup>; IP<sub>2</sub><sup>1419</sup>; IP<sub>φ</sub><sup>1420</sup>; IP<sub>φ</sub><sup>1421</sup>, i.V. m. IP<sub>φ</sub><sup>1422</sup>; IP<sub>2</sub><sup>1423</sup>), oder dass Mitarbeitersorgen nicht ernst genommen werden (IP<sub>k</sub><sup>1424</sup>).

Eine Besonderheit besteht bei SE dann, wenn deren Wirkungsempfänger zugleich deren Mitarbeiter und zudem aufgrund sozialer Benachteiligung in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, was besondere Rücksichtnahme erfordert (IP<sub>Q</sub><sup>1425</sup>) und zu deutlich höherem Arbeitsaufwand führen kann, beispielsweise im Hinblick auf Erfordernisse psychosozialer Betreuungsaufgaben (IP<sub>Q</sub><sup>1426</sup>), wobei weder die Zeit noch die erforderlichen Qualifikationen zur psychosozialen Versorgung hinreichend gegeben sein müssen (IP<sub>Q</sub><sup>1427</sup>). Zudem kann eine höhere Absentismusquote die Arbeitseffizienz mindern (IP<sub>Q</sub><sup>1428</sup>).

---

## 9.5 Sonderstatus: ehrenamtliche Mitarbeiter

Befragte heben hervor, dass ehrenamtliche Mitarbeiter einen hohen Bedeutungswert für das wirkungsvolle Umsetzen der SEO-Aktivitäten haben können (IPE<sup>1429</sup>, i. V. m. IPE<sup>1430</sup>; IP<sub>τ</sub><sup>1431</sup>; siehe ebenso Kewes & Munsch, 2019). Dabei kann deren Arbeitsleistung und insbesondere die Arbeitsqualität hoch und in der Folge der inhaltlichen Zielsetzung der SEO vorbildhaft dienlich sein (IP<sub>v</sub><sup>1432</sup>). Sollte ein SE das Anspruchsdenken haben, Arbeitsleistung angemessen zu vergüten, ist dabei zu berücksichtigen, dass ehrenamtliche Mitarbeiter i. d. R. keine transaktionalen Verpflichtungen eingehen, sondern sozioemotionale und i. d. R. der sozialen Zielsetzung der SEO verhaftet sind bzw. ihre eigenen intrinsischen Bedürfnisse befriedigen wollen (IP<sub>ε</sub><sup>1433</sup>).

Ebenso kann die Arbeitsleistung von ehrenamtlichen Mitarbeitern schlecht ausfallen. Ein Entscheidungsdilemma besteht für den SE dann darin, soziale Aktivität entweder nicht zu ermöglichen, wenn Tätigkeiten durch ehrenamtliche Mitarbeit erst realisierbar werden können (IP<sub>7</sub><sup>1434</sup>), oder das Risiko schlechter Arbeitsqualität einzugehen (IP<sub>7</sub><sup>1435</sup>; IP<sub>25</sub><sup>1436</sup>; IP<sub>ε</sub><sup>1437</sup>; IPC<sup>1438</sup>), wobei Abweichungen von der angedachten inhaltlichen Ausrichtung und konkreten Zielsetzung ebenso einzukalkulieren sind wie Reputationsschäden durch negative Performance bzw. durch eigenmächtiges Agieren ehrenamtlicher Mitarbeiter (IP<sub>7</sub><sup>1439</sup>).

Zudem können ehrenamtliche Mitarbeiter besonders betreuungsintensiv sein (IP<sub>γ</sub><sup>1440</sup>; ebenfalls bei Kewes & Munsch, 2019). Vor allem lassen sie sich in gemeinnützigen Organisationen nicht vergleichbar zu angestellten Mitarbeitern führen: Zum einen lassen sich Mechanismen zur Qualitätssicherung der zu

leistenden Arbeit aufgrund des fehlenden vertraglich geregelten Beschäftigungsverhältnisses nicht in vergleichbarer Weise umsetzen. Zum anderen können ehrenamtliche Mitarbeiter einer SEO, die als Rechtsform den eingetragenen Verein verkörpert, als ordentliches Mitglied ihr offizielles Mitsprache- und Stimmrecht sehr viel breiter ausüben, als es bei Arbeitnehmervertretungen im Angestelltenverhältnis der Fall ist. Erinnert wird hierbei an die Ausführung zur Gemeinnützigkeit und zur Vereinsmeierei in Abschnitt 7.4.

---

## 9.6 Handlungsprinzipien in Belastungssituationen

Mit der Ausführung in Abschnitt 8.12 wurde deutlich, dass der konstruktive Umgang des SE mit dem Spannungsfeld zwischen dem Sozialen und dem Unternehmerischen von ihm Flexibilität einfordert. Damit seine Flexibilität sozial-unternehmerisch konstruktiv wirkt, bedarf es einer auf Kriterien basierenden Zielsetzung, so wie in Abschnitt 8.10 beschrieben. Flexibilität ist demnach handlungszielorientiert auszurichten. Andernfalls kann unternehmerische Naivität oder Gutgläubigkeit wirken und zum Verhängnis werden. Erinnert wird an das in Abschnitt 8.11 im Rahmen von Group Think zitierte Beispiel des Befragten, der mit seinem Team die unternehmerische Relevanz zugunsten der einseitig handlungsleitenden Begeisterung für die soziale Zielsetzung vernachlässigt hat, so dass er unternehmerische Frühwarnsignale bei der Gründung seiner zweiten SEO nicht ernstnimmt, sondern verdrängt (IPJ<sup>1441</sup>). Die angekündigte Entscheidungswillkür einer entscheidungsbefugten Amtsträgerin, die ihre Ablehnung der Kostenübernahme sogar frühzeitig und ausdrücklich bekundet, wird von dem IP auf Basis rein sozialer Entscheidungskriterien als nicht durchhaltbar bewertet. Dabei überspannt der SE nicht den Bogen seines Risikomanagements, sondern unterlässt es, ein Risikomanagement vorzunehmen. Der langfristige Erfolg beim Bekämpfen sozialer Ungleichheit, den der SE im Rahmen eines anderen Tätigkeitsfelds verbucht, verleiht ihm Handlungsauftrieb: Eine Herz-Kopf-Synchronisierung im Sinne des Einbezugs unternehmerischer Aspekte bleibt hier aus, was letztendlich zur Vereinsinsolvenz geführt hat.

Parallel dazu hat dieser SE ein Konzept entwickelt, in das er viel Arbeitszeit und -energie unter Einbindung weiterer Akteure investiert hat und zu dem er bereits Gespräche mit potenziellen Investoren führte. Aus dem SE sprudelt die Begeisterung für dieses Konzept regelrecht heraus (IPJ<sup>1442</sup>), wobei die Machbarkeit aufgrund von Finanzierungshürden von außen ausgebremst wird. In der Folge kann und darf dieser SE die inhaltliche Arbeit nicht aufnehmen. Eine Herz-Kopf-Synchronisation ist nur scheinbar gegeben, wenn er betont, dass für

dessen Umsetzung deutlich mehr Ressourcen in abgesicherter Form verfügbar sein müssen und er diesbezüglich kalkuliert. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass der Befragte ebenfalls hierbei einseitig mit der sozialen Wirkung und den mit ihr verbundenen Werten verhaftet ist. Zudem sollte der Glücksfaktor für den Erfolg der ersten SEO-Gründung nicht unterschätzt werden, zumal der Befragte im Anschluss an das Interview ergänzend erwähnt, dass er mit der ersten SEO deswegen gut dasteht, da das Finanzamt seit SEO-Gründung eine Umsatzsteuerregelung unberücksichtigt lässt, die im Falle einer Nachzahlung unweigerlich zur Privatinsolvenz führen würde. Dieser SE hat infolge der erlebten Vereinsinsolvenz keine unternehmerischen Absicherungen für seine erste SEO getroffen, sondern bleibt in der Gesamtbetrachtung seinen sozialen Handlungs- und Handlungsprinzipien treu.

Auch Fehlentscheidungen können in der Führungsrolle zum Verhängnis werden. Beispielsweise geht IP2 davon aus, dass andere nach seinem sozialen Wertekanon leben. Bei diesem normativen Verständnis, das ein Abweichen von seinen sozialen Regeln grundsätzlich ausschließt, wird das eigene Wohlgefühl nicht infrage gestellt. IP2 reagiert erst infolge einer Eskalationsdynamik (IP2<sup>1443</sup>; IP2<sup>1444</sup>). Hieraus kann soziale Schädigung hervorgehen. Auf diese Weise werden Grenzen der eigenen sozialen Wirksamkeit deutlich, die als schmerzhaft empfunden werden können. Die Erläuterung zur Kündigung des Mitarbeiters lässt dabei den Schluss zu, dass eine kognitive Dissonanz aufzulösen war (IP2<sup>1445</sup>), um sich wieder auf die eigene soziale Kompetenz verlassen zu können. Der mentale Spagat kann für einen SE darin bestehen, im Hinblick auf seinen sozialen Wertekanon Kompromisse zur Machbarkeit eingehen zu müssen (zum Spannungsfeld dabei vgl. Diochon & Anderson, 2010). Dabei kann ein SE einen Kompromiss als dissonant zu seiner sozialen Zielsetzung erleben und in der Folge das Bedürfnis haben, diese kognitive Dissonanz aufzulösen (Festinger, 1957; Frey, 1984), indem er sich eine Begründung zu seinem Verhalten konstruiert, die er als ausgleichend bewerten und erleben kann. Ein Lerneffekt für das eigene Führungsverständnis ist in dem Beispiel von IP2 nicht erkennbar.

Denkbar erscheint es in derartig gelagerten Fällen, dass Unterstützungsangebote wie z. B. Prozesssupervisionen hilfreich sind, da mit deren Hilfe verstandsbasierte Entscheidungen und gefühlbasierte Entscheidungen parallel betrachtet werden, daraufhin Rückschlüsse gezogen werden und Zielsetzungen definiert und verfolgt werden können, die sowohl der sachlichen Entwicklung als auch dem Wohlbefinden zugutekommen (IP25<sup>1446</sup>). Zudem lassen sich fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977) konstruktiv reflektieren, in denen der eigene Anteil an Prozessdynamiken herausgearbeitet und aus diesen gelernt werden kann (IP1<sup>1447</sup>).

Dies setzt voraus, dass SE Hilfe annehmen und eine dementsprechende persönliche Einstellung im Sinne einer inneren Haltung vorweisen (IP30<sup>1448</sup>), die ggf. ein konstruktives Abwägen zwischen der gefühlsmäßig angemessenen Entscheidung „fühlt sich gut/schlecht an“ und der verstandesorientierten Entscheidung „ist richtig/falsch“ einfordert (vgl. Kap. 8).

Eine Herz-Kopf-Synchronisierung nimmt z. B. IP24 vor. Übergeordnet priorisiert er eine Zielerreichung der sozialen Mission mit Kundenfokus (IP24<sup>1449</sup>). Selbst wenn eine Entscheidung, die der Zielerreichung dient, als schmerzhaft empfunden werden kann, wird sie von IP24 nicht verdrängt. Flexibilität kann somit das Vehikel für das Aufrechterhalten von Stabilität darstellen, wobei ein frühzeitiges und konsequentes Eingreifen in Gefahrensituationen Schädigung reduzieren bzw. vermeiden kann. Bei seinem Risikomanagement bedenkt IP24, dass sein Anspruch nicht darin besteht, seine Mitarbeiter im Privaten zu ethisch angemessenem Verhalten zu bewegen; jedoch betrachtet er dies im Beruflichen als seine Pflicht und betont dabei, dass eine Dienstleistung zu erbringen ist: Dementsprechend schildert ein IP, dass tagtäglich erneut zu dienen und zu leisten ist (IPA<sup>1450</sup>). Das Normative besteht hierbei darin, dass Mitarbeiter sich in ihrem Tätigkeitsfeld neuen Erkenntnissen anzupassen haben (IPA<sup>1451</sup>). Ein Befragter schildert, dass Fehler zur Wiederherstellung von Dienstleistungsqualität genau zu analysieren und daraufhin systematisch zu beseitigen sind (IPF<sup>1452</sup>). Aus diesem Qualitätsbewusstsein gehen Häutungsprozesse hervor, die sich in einer Fehlermöglichkeits-Einfluss-Analyse und messbar gestalteten Maßnahmen zur Wiederherstellung der SEO-Zielsetzung widerspiegeln können (IPE<sup>1453</sup>).

In vergleichbarem Verständnis nutzt ein Befragter für sich einen Wertekompass, der seine Handlungsrichtung vorgibt, ohne dabei zu sehr einengend zu wirken. Der Wertekompass verkörpert dabei die Haltungsebene, um der Verhaltensebene den Weg zu weisen und zu ebnet (IPE<sup>1454</sup>). Der Vorteil einer Wertekompass-Systematik – in Abgrenzung zu einer rigiden Normstruktur mit fixierter Positionierung – liegt darin begründet, dass Anpassungsprozesse in der dynamischen und zugleich komplexen Arbeitswelt gewährleistet werden können und somit die Zusammenarbeit mit Akteuren und Netzwerken, die ihre eigenen Bewertungssystematiken mitbringen, situativ auf Machbarkeit ausgelotet werden kann. Im übertragenen Sinn ist davon auszugehen, dass Akteure und Netzwerke jeweils für sie gültige Messgeräte (Kompass) haben können, Himmelsrichtungen unterschiedlich auf „gut“ und „schlecht“ bewerten sowie aus verschiedenen Perspektiven eine Thematik messen und sich dieser nähern können. So kann ein Wertekompass genutzt werden, um die eigene Position zu verstehen oder sich aufeinander zuzubewegen. Die Eichung des Wertekompasses ist durch den

Wertebestand definiert, also durch das Was, das gemessen wird. Dieser Wertebestand sollte gleichwohl eine Systematik abbilden, die als Grundstruktur Halt in Entscheidungssituationen gibt, um auf diese Weise Entscheidungsdilemmata und somit negativem Stress vorzubeugen (IP10<sup>1455</sup>).

Mit den diversen Ausführungen zur Korruption (Abschn. 6.5, 7.4 & 7.6) wurde bereits deutlich: Agieren SE mit ihrer SEO-Arbeit in einem von Lobbyismus beherrschten Feld, dann können sie in ein Wespennest der Korruption geraten (IP33<sup>1456</sup>, i. V. m. IP33<sup>1457</sup>). Befragte berichten, dass andere sie korrumpierbar machen wollten und dass politische sowie wirtschaftliche Entscheidungsträger korrupt sind. Für sie kann das Aufdecken von Korruption in der Wirtschaft ein Teil ihres Lebensinhalts werden, was mit ihrer inhaltlichen SEO-Ausrichtung geradezu eine Plattform zum Ausleben zu bekommen scheint (IPÄ<sup>1458</sup>; IPV<sup>1459</sup>).

Vergleichbar zu den Ausführungen weiter oben (beispielsweise zu IPJ) kämpft IP33 ebenfalls der sozialen Zielsetzung wegen, und dies aus Prinzip (IP33<sup>1460</sup>; IPV<sup>1461</sup>), wobei das für IP33 im Menschenbild verankerte ethische Bewusstsein handlungsleitend ist (IP33<sup>1462</sup>), nicht aber Vernunft und Strategie (IP33<sup>1463</sup>). Ihre Integrität wird deutlich (IP33<sup>1464</sup>), wird ihr aber zum Verhängnis infolge dogmatisch-rigider, konfrontativer Kontaktgestaltungen, die von kompromisslosen Richtig-falsch-Entscheidungen gekennzeichnet sind, nicht aber von Feingefühl und taktischem Kalkül in der Interaktion. Markanterweise händigt sie während des Interviews sowie danach ungeschwärzte Briefwechsel mit Politikern aus und überlässt weitere Dokumente, die in ihrem Aussagegehalt Korruption dokumentieren (IP33<sup>1465</sup>; IP33<sup>1466</sup>). Letztendlich verhält sich IP33 nicht transparent i. S. v. strategisch geschickt in der Kontaktgestaltung und im Informationsfluss. Denn mit ihrer Offenheit kann sie für andere gefährlich werden (IP33<sup>1467</sup>), so dass sich Ansprechpartner eventuell zurückziehen und den Kontakt zu IP33 meiden.

Hierzu passend äußert sich IP5 zur Differenzierung zwischen Offenheit und Transparenz und betont dabei, dass ihm die Umsetzung in der Praxis schwerfällt (IP5<sup>1468</sup>). Das Anspruchsdenken besteht darin, strategisch abzuwägen, welche Informationen an wen weitergegeben werden sollen. Offenheit ist dabei nur bei uneingeschränkter Transparenz gegeben, und mit dem Prozess des Öffnens wird Offenheit nicht nur ermöglicht, sondern provoziert. Verglichen mit einem Fenster, können im geschlossenen Zustand z. B. akustische oder thermische Reize außerhalb eines Raumes zurückgehalten werden – dies nicht ohne Konsequenz, denn eine reizreduzierende Wahrnehmung durch eine verschlossene Fensterscheibe bringt es mit sich, dass über die Qualität der Atmosphäre außerhalb des eigenen Raums spekuliert werden muss. „Ein offenes Fenster hingegen kann unmittelbar verraten, welche Reizexposition auf der anderen Seite des Fensters besteht.

Dabei ist zu bedenken, dass Informationsvorsprung durch Zurückhalten an Faktenwissen strategisch eine Schutzfunktion bieten kann. (...) Einerseits reduziert fehlende Offenheit die Trefferquote von Interpretation. Offenheit kann aber auch in Mitleidenschaft ziehen. Mit dem Öffnen des Fensters erhalten wir Informationen, gegen die wir uns nicht wehren können, was im o. g. Beispiel zum Frieren führen kann. Während sich ein Fenster in aller Regel wieder schließen lässt, lassen sich die geflossenen, bewusstseinsfähigen Informationen nicht rückgängig machen, sondern nur psychisch verdrängen“ (Hein, 2016, S. 68). Somit kann Offenheit zu unerwünschten Effekten führen, etwa infolge von Vorurteilsbildung zu Abgrenzungen, wenn die geflossenen Informationen negativ konnotiert werden. Insofern kann nicht nur bei einer eigenen, impliziten Transparenzverpflichtung, sondern gerade bei einer expliziten Transparenzverpflichtung anderen gegenüber ein Dilemma darin bestehen, abzuwägen, welche Konsequenzen sich aus Informationsfluss ergeben und wie Kooperationspartner und weitere Akteure diese interpretieren, zumal die Erwartungshaltung bei einer expliziten Transparenzverpflichtung beim Gegenüber dementsprechend hoch sein kann: etwa im Hinblick auf Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette, wenn nicht alle Wege und Prozesse mit ihren Aus- und Wechselwirkungen bekannt sind. Hierbei können Handlungsprinzipien, die sich der nachhaltigen Entwicklung verpflichten, zum wirtschaftlichen Nachteil der SEO werden; eine Transparenzverpflichtung kann eine erhöhte Erklärungsbedürftigkeit mit sich bringen, aus der letztendlich sogar eine eigene Geschäftsidee hervorgehen kann (IPT<sup>1469</sup>).

Weitere Befragte grenzen sich deutlich von Korruption ab und schildern, ihren Maximen der Loyalität und Integrität mit Absolutheitsanspruch treu zu bleiben; zum Teil wird sich sogar einer freiwilligen Selbstkontrolle unterzogen (IP $\zeta$ <sup>1470</sup>; IP14<sup>1471</sup>; IPF<sup>1472</sup>). IP26 betont, dass er mit seinem SEO-Label einer Vorbildrolle verpflichtet ist, diese positiv bekleiden und behalten will (IP26<sup>1473</sup>).

Dennoch schließen bestehende Abhängigkeiten eine Anfälligkeit von SE, korrumpierbar zu werden, nicht aus (IP14<sup>1474</sup>). So können falsche Angaben bei Förderanträgen zum Fördererfolg führen, sofern ein SE weiß, wie er den Antrag auszufüllen hat und er bereit ist, falsche Angaben zu machen (IP25<sup>1475</sup>, i. V. m. IP25<sup>1476</sup>; IPX<sup>1477</sup>; IP $\gamma$ <sup>1478</sup>; IP $\sigma$ <sup>1479</sup>); bzw. kann das offene Wort mit dem Ansprechpartner einer Förderstelle eine inoffizielle Anpassung ermöglichen, wenngleich hierzu keine Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung genannt wurden, sondern ausschließlich zu Lotteriegesellschaften und Stiftungen, denen es vor allem um den inhaltlichen Erfolg geht (IP25<sup>1480</sup>) und nicht darum, einen bürokratischen Apparat aufrechtzuerhalten. Geschildert wird darüber hinaus, dass SE hinsichtlich Finanzierungsmöglichkeiten experimentieren (IP $Q$ <sup>1481</sup>; IP $w$ <sup>1482</sup>).

Zu ergänzen ist, dass die Person des SE selbst einen Wert im Marktgeschehen darstellen kann. Hat sie sich ihren eigenen Marktwert erarbeitet und diesen als solchen erkannt, dann kann die gezielte Vermarktung ihrem „Selbst-Wert“ zugutekommen. IP21 zeigt, wie sich argumentativ geschickt und unternehmerisch gedacht Profit aus dieser „Selbst-Erkenntnis“ ziehen lässt (IP21<sup>1483</sup>, i. V. m. IP21<sup>1484</sup> & IP21<sup>1485</sup>).

---

## 9.7 Bewertung des Scheiterns

Befragte beklagen, dass es gesellschaftsbezogen keinen angemessenen Umgang mit einem Scheitern und somit keine Kultur des Scheiterns gibt (IPP<sup>1486</sup>; IP5<sup>1487</sup>; IPd<sup>1488</sup>). Dies kann eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem eigenen Scheitern behindern. Unklar ist somit, ab wann überhaupt von einem Scheitern gesprochen werden kann, darf, soll oder muss (IPM<sup>1489</sup>). Beispielsweise kann sich die Frage stellen, ob eine Form des Scheiterns besteht, wenn ein soziales Problem trotz des eigenen Problemlösungsanspruchs nicht gelöst werden kann, sondern das sozialunternehmerische Engagement nur den Umgang mit dem Problem verändert und in der Folge Problemauswirkungen eingeschränkt gemildert werden können (vgl. Abschn. 8.7). Andererseits vermag ein Scheitern erst dann zu beginnen, wenn eine SEO in die Insolvenz rutscht bzw. gerutscht ist (vgl. Abschn. 7.6). Unklar ist ebenfalls, inwieweit in diesem Fall der SE als Person oder die SEO als Instanz oder beide scheitern. Ebenso lässt sich die Auffassung vertreten, dass die Gesellschaft bzw. die Politik scheitert, wenn trotz sozialunternehmerischen Engagements gemeinwohlbezogene Wirksamkeit aufgrund von strukturellem Widerstand ausbleibt (vgl. Abschn. 6.2).

SE, die sich mit ihrer Einstellung zum Scheitern auseinandersetzen wollen, können auf Unterstützung angewiesen sein, um diese Entwicklung konstruktiv zu reflektieren (IPα<sup>1490</sup>). Dabei kann es von Bedeutung sein, die eigene Flexibilität und die unternehmerische Veränderungsbereitschaft im Dialog zu thematisieren (IPK<sup>1491</sup>), eben zu „re-flektieren“. Bleibt dieser Reflexionsprozess aus, wenn sich das, was sie unter Scheitern verstehen, anbaut, dann können mentale Blockaden entstehen. Denn Befragte, die sich als gescheiterte SE attribuieren, geben zu verstehen, dass sie im Hinblick auf ihre Psychohygiene bestrebt sind, kognitive Dissonanzen aufzulösen: Beispielsweise kann eine Privatinsolvenz in den Schatten des Dazulernens gestellt werden (IP1<sup>1492</sup>) oder das Scheitern lässt keine Affektbilanz zu, da eine Insolvenz ohne Streit im Team passierte (IP17<sup>1493</sup>, i. V. m. IP17<sup>1494</sup>).

Herangezogen wird an dieser Stelle ein Vergleich zum Krankheitsbild Depression als eine Form des selbstbezogenen Scheiterns, dies wiederum mit Bezugnahme auf das Maslow'sche Verständnis zum Transzendenzbedürfnis: Während ein Mensch im Hinblick auf seine Bedürfnisbefriedigung beim Transzendieren in Resonanz zu seinem Selbst steht und mit dabei gegebenen Peak Experiences einen qualitativen Aufstieg seines Leben verspürt (Maslow, 1971, S. 46; vgl. Abschn. 8.3), lässt sich eine depressive Episode als Gegenteil hierzu begreifen: Depressive lassen sich nicht durch Zuspruch in ihrer Stimmung aufhellen, sie befinden sich weder in affektiver Resonanz zu ihrem Gegenüber noch zu dem, was ihnen in ihrem Leben widerfährt. Im Extrem erleben sie ein „Gefühl der Gefühllosigkeit“. Das Selbst-Attribuieren des Gescheitert-Seins mit Schuldzuweisungen sich selbst gegenüber kann demnach im negativen Sinn Peak-Erfahrungen repräsentieren. Bleibt bei Depressiven unmittelbare Resonanz aus, erweist es sich dennoch als therapeutisch notwendig, depressive Symptome im Therapeuten-Patienten-Kontakt zu thematisieren, wie z. B. Gefühle von Schuld und Wertlosigkeit, Störungen der Aufmerksamkeit und des Denkvermögens, ein vermindertes Selbstwertgefühl bzw. Selbstvertrauen oder negative und pessimistische Zukunftsvorstellungen. Denn bei Depressiven kann ein Gefühl der Erleichterung eintreten, wenn ihnen bewusst wird, dass die eigene Niedergeschlagenheit und die empfundenen Niederlagen sogar gängige Herausforderungen darstellen, keinesfalls aber eine Einmaligkeit in der Psyche des Depressiven abbilden. Der soziale Austausch hat hierbei einen hohen Stellenwert.

---

## 9.8 Qualitätsmanagement und ganzheitlich-prozessorientierter Präventionskonzept-Ansatz

Wenn behauptet wird, dass sämtliche SEO „das Bestreben [vereint], durch neuartige Lösungen für altbekannte Probleme soziale Wirkungen zu generieren und bestehende Strukturen und Prozesse zu verbessern“ (Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 11), ist dies in mehrerlei Hinsicht zu kritisieren. Zur Relativierung der Forderung nach „neuartigen Lösungen“ wird verwiesen auf die Ausführungen zum Anspruchsniveau von Problemlösung (Abschn. 8.7) und von Innovation (Abschn. 8.9). Zudem ist infrage zu stellen, weswegen sich sozialunternehmerisches Engagement normativ gegen ein altbekanntes Problem zu richten hat. Um einen aktuellen Bezug aufzuzeigen, sei – als fiktive Überlegung – angenommen, dass ein SE an den politischen Forderungen und öffentlichen Auflagen im Rahmen

der Corona-Pandemie zum Social Distancing ansetzt und mit seinem sozialunternehmerischen Engagement bewirkt, in bestimmten gesellschaftlichen Kontexten nur noch ein Physical Distancing zur Vermeidung einer Virusübertragung zu sichern, soziale Distanz jedoch fortan gezielt vermieden wird. Pandemiebedingt wurde erstmalig der zwischenmenschliche Kontakt von Behinderten-, Senioren- und Pflegeheimbewohnern und deren Angehörigen untersagt, worunter sowohl die beeinträchtigten Menschen als auch deren Angehörige und die Pflegekräfte leiden. Angenommen wird in diesem erdachten Beispiel, dass auf Basis sozialunternehmerischen Engagements soziale Kontaktgestaltung unter Wahrung der sicheren Vermeidung einer Virusübertragung interaktiv so ermöglicht wird, dass dies den Lebenssituationen und vor allem den sozialen Bedürfnissen sowohl der Heimbewohner als auch ihrer Angehörigen gerecht wird. In dem Fall würde es sich um ein effektives Bearbeiten eines neuartigen Problems handeln. Der SE tritt in diesem Beispiel „primär wirksam, aber reaktiv“ auf: primär wirksam, weil es hierzu zuvor kein sozialunternehmerisches oder in anderer Form wirksames Engagement gab; und reaktiv, weil ein aufgedeckter Missstand der Anlass für das sozialunternehmerische Handeln geworden ist.

Mehrere IP reagierten mit ihrer SEO-Gründung auf neu aufgetretene soziale Probleme, die beispielsweise im Rahmen der Flüchtlingskrise entstanden sind. Dabei ist zu relativieren, ab wann und bei wem ein Problem altbekannt ist. Beispielsweise gibt es IP, deren sozialunternehmerische Konzeptentwicklung bereits ab dem Zeitpunkt anfang zu reifen, als sie auf einen sozialen Missstand erstmalig aufmerksam geworden sind, wobei das soziale Problem schon seit längerer Zeit bestanden hat, nur nicht in der Lebensrealität des SE präsent war.

Neben der Differenzierung zwischen pro- und reaktivem Engagement sind weitere Aspekte von Bedeutung, um dem Anspruch an Verbesserung bestehender Strukturen und Prozesse gerecht zu werden. Mit den nachfolgenden Ausführungen werden schrittweise die verschiedenen Bestandteile hergeleitet, die für ein qualitätssicherndes Grundverständnis im Hinblick auf die Arbeitsgestaltungsbedingungen von SE relevant sind. Dabei werden sowohl der Bedeutungsgehalt von prozessorientiertem Qualitätsmanagement als auch die Anforderungen an den Umgang mit den dabei entstehenden Dynamiken herausgearbeitet. In der Gesamtbetrachtung zeigt sich der mit Abbildung 9.1 wiedergegebene ganzheitlich-prozessorientierte Präventionskonzept-Ansatz.

		Präventionssegmente		
		Verhaltensprävention (personale/individuelle Maßnahmen/ Handlungen)	Verhältnisprävention (organisatorische Maß- nahmen/Handlungen)	kulturelle Prävention (führungs-/unter- nehmenskulturelle Maßnahmen/ Handlungen)
Präventionsebenen	Ebene der Primärprävention	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>
	Ebene der Sekundärprävention	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>
	Ebene der Tertiärprävention	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>	 <p>Maßnahme/ Handlung</p>

**Abbildung 9.1** Ganzheitlich-prozessorientierter Präventionskonzept-Ansatz. (modifiziert nach Hein, 2016, S. 60)

### 9.8.1 Effektivität und Effizienz

Zur Erwirkung von Effektivität postulieren Locke und Latham (2004) für die Praxis, eine Tätigkeitsbeschreibung der zu erbringenden Leistung im Schwierigkeitsgrad zu bestimmen und deren Messbarkeit unter Angabe eines Zeithorizonts erreichbar und realisierbar zu gestalten sowie methodisch zu standardisieren. Im Falle mehrerer Zielsetzungen sind diese zu priorisieren, und kooperativ gestaltete Zielsetzungen benötigen Abstimmungsprozesse (ebd.; ebenso bei Ordóñez et al., 2009, S. 13). Aufgezeigt wurde, dass ein einseitiges Fokussieren auf die soziale Zielsetzung bei Vernachlässigung des Unternehmerischen zwar den Anschein erwecken kann, wirksam zu handeln, aber die unternehmerische Effektivität hierbei außer Acht bleibt.

Zielsetzungen müssen prozessorientiert auf ihre Erreichbarkeit und Realisierbarkeit überprüft werden. Denn erst durch eine kontinuierliche Rückkopplung zur Zielerreichung lassen sich Richtung, Geschwindigkeit und Intensität sicherstellen. Wird davon ausgegangen, dass mit einer immer umfangreicher werdenden Zielsetzung ebenfalls das Volumen an Tätigkeiten mit ihren Handlungen steigt, dann kann es dabei wünschenswert erscheinen, dass der SE mit seiner SEO bestehende Missstände im Vergleich zu anderen Organisationsstrukturen bzw. Initiativen nicht nur effektiver löst, sondern dies auch effizient bewerkstelligt. Damit Effizienz gewährleistet werden kann, müssen Handlungserfordernisse erkannt worden sein und Handlungsregulation muss ermöglicht werden. Die dabei erwünschte Sicherung der Arbeitsqualität setzt Klarheit in der Arbeitsgestaltung ebenso voraus wie funktionierende Rückkopplungsmechanismen (IPF<sup>1495</sup>), auch in der Kontaktgestaltung zu anderen (IP1<sup>1496</sup>).

### 9.8.2 Feedback, Perspektivwechsel und Dynaxität

Konstruktives Feedback ist der Lieferant von Informationen, die wiederum wichtige Bausteine für Lernprozesse darstellen (IP $\gamma$ <sup>1497</sup>). Allerdings können SE Gefahr laufen, im Vergleich zu KE ein weniger konstruktives Feedback zu ihrer Tätigkeit zu erhalten, wenn es unangemessen erscheint, soziales Engagement direkt zu kritisieren (IP $\tau$ <sup>1498</sup>; IPG<sup>1499</sup>). Wie in Abschnitt 8.10.1 ausgeführt, kann die Feedback-Kultur Einfluss nehmen auf den Umgang mit aufgabenbezogenen Anforderungen, also auf die Einstellung zum Anspruch an die Aufgabenerfüllung. Zuvor wurde thematisiert, dass die unternehmerische Haltung beinhaltet, aus der

Perspektive des Kunden zu denken (ebenso z. B. IPF<sup>1500</sup>; IPT<sup>1501</sup>), Kundenanforderungen zu erfragen, zu verstehen und zum Grundsatz der eigenen Aktivitäten zu machen.

Dabei kann ein Perspektivwechsel die soziale Zielsetzung beeinflussen (IPm<sup>1502</sup>): In diesem Sinn sammelte eine Befragte, die selbst von sozialer Benachteiligung betroffen ist, Erfahrungswerte in der Welt der Nicht-Betroffenen (IPm<sup>1503</sup>) und entwickelte hieran anknüpfend ihre Zielsetzung.

Zudem kann es bei komplexen Vorhaben bereits in der Planungsphase unausweichlich zu erforderlichen Kooperationsabsprachen und -vereinbarungen kommen, deren Gestalt in Richtung und Geschwindigkeit wegweisend für den Verlauf der Unternehmung ist. Denn je komplexer das Handlungsfeld mit seinen Operationen ist und je mehr Anspruchsgruppen direkt involviert sind, desto höher ist der Aufwand bei der Planung, Durchführung und Überwachung von Implementierungen (vgl. z. B. Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 21 f.). In diesem Sinn umschreibt Jansen (2000) „soziales Kapital als Scharnier zwischen Akteuren und Strukturen“ (S. 37), wobei die Scharnierwirkung „zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene“ zum Tragen kommt (ebd., S. 44; IP33<sup>1504</sup>). Dementsprechend können während des Arbeitsprozesses unterschiedliche Akteure divergente Interessen und Mitspracherechte anmelden, und neue Umweltbedingungen wie Gesetzesänderungen oder Gesetzesbrüche können eigene Transferkosten bilden (Bertelsmann Stiftung, 2013, S. 22). In der Gesamtbetrachtung steigt somit nicht nur die Komplexität, sondern auch die Dynamik.

Für die von *Dynamik* und *Komplexität* gekennzeichnete Arbeitswelt prägten Kastner, Kastner und Vogt (2001) das Silbenkurzwort *Dynaxität* und benennen fünf Kriterien, durch die sich ein dynaktisches System auszeichnet: durch die Anzahl der Systemelemente, die Elementvielfalt, die Anzahl der intersystemischen Verbindungen, die Stärke der Interdependenzen in den intersystemischen Verbindungen und die Veränderungsgeschwindigkeit der Interdependenzen. Je stärker diese Kriterien ausgeprägt sind, desto höher ist die Dynaxität in einem System. Dabei reagieren Individuen auf diese Dynaxität – so auch der SE.

Hierzu passt die von Luhmann (1984; 2011) systemtheoretisch begründete Ausführung, dass Kommunikation nicht nur sprachlich passiert, sondern unter Einbezug aller denkbaren Verhaltensweisen: Informationen werden generiert und verteilt bzw. empfangen, in der Wahrnehmung subjektiv interpretiert und Entscheidungen dementsprechend gefällt. Einerseits führt dies zur Zunahme an Eindrücken und Handlungsalternativen. Andererseits können soziale Systeme den damit steigenden Informationsanstieg in Klärungs- und Priorisierungsprozessen reduzieren und auf diese Weise Komplexität reduzieren. Somit lässt sich zwar die Komplexität an Managementproblemen nicht beherrschen, aber günstige

Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation im Sinne einer systemischen Evolution können geschaffen werden (ebd.), was sich ebenso auf ein Reduzieren dynamischer Prozesse auswirken kann (Kastner, Kastner & Vogt, 2001).

Damit sich die SEO am Markt behauptet, geben Befragte zu erkennen, dass die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität einer SEO mindestens genauso gut sein muss wie die von KEO, die vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen anbieten, wenngleich nicht unter sozialunternehmerischen Bedingungen. SE dürfen sich demnach nicht darauf ausruhen, als Alleinstellungsmerkmal ein sozialunternehmerisches Konzept entwickelt zu haben (IPF<sup>1505</sup>). Eventuell kann geringwertigere Produkt- oder Dienstleistungsqualität die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen bzw. Neukundengewinnung von vornherein verwehren. Gleichwohl muss sich die SEO auf ihre soziale Mission besinnen (IP28<sup>1506</sup>) und dabei die Position ihrer Wirkungsempfänger i. S. v. Kunden bzw. ihrer Zielgruppe verstehen und einbeziehen (vgl. z. B. Abschn. 7.1 zum Zielgruppenmanagement).

Im Hinblick auf das strukturelle Einbinden konstruktiven Feedbacks samt Perspektivwechsel gestaltet IP28 sein Finanzdienstleistungs-Geschäftsmodell als Leihgemeinschaft und achtet darauf, dass Wirkungsempfänger seiner Finanzdienstleistung von interdisziplinären Teams betreut werden, was Motivation und Verbindlichkeit in Gegenseitigkeit erzeugen kann (IP28<sup>1507</sup>). Einen hohen Stellenwert erlangt dabei, Warnsignale frühzeitig zu erkennen und ernst zu nehmen, also risikomanagementbasiert Entscheidungen abzuleiten. Die SEO von IP28 setzt zwar an einem altbekannten gesellschaftlichen Problem an, übernimmt jedoch für potenzielle Kunden bzw. Wirkungsempfänger vorsorglich Verantwortung; in diesem Sinn wird Schadwirkung proaktiv vermieden, also ohne äußeren Handlungsdruck. Der dabei gegebene Handlungsdruck scheint von innen heraus, intrinsisch begründbar.

### 9.8.3 Präventionsebenen

Diese proaktive Vermeidung – also das Aktivwerden, ohne dass bereits ein Störfall eingetreten ist – lässt sich mit Bezugnahme auf das Gesundheitspräventionskonzept von Caplan (1964, S. 26) als **Primärprävention** bezeichnen. Primärpräventiv handelt ein SE, wenn er die Möglichkeit der Entwicklung eines Missstands oder eines Störfalls vor dessen Ausbildung erkennt und dabei sozialunternehmerisches Engagement zeigt mit der Zielsetzung, Schadwirkung vor deren Inkrafttreten zu vermeiden. Wie das zuvor dargestellte Beispiel zu IP28 belegt, kann diese Form der Fürsorge auch bei altbekannten Problemen zum Einsatz kommen.

An anderer Stelle wurde bereits das für IP2 Unvorstellbare zitiert, dass ein mit Bedacht ausgewählter Mitarbeiter die grundsätzlichen Regeln und damit die gesetzten Werte der SEO nicht befolgt hat. Die Einhaltung dieses Regelwerks kann jedoch erst das Wohl der sozial benachteiligten Wirkungsempfänger sichern. Seine Gutgläubigkeit stellt IP2 erst infrage, nachdem Wirkungsempfänger körperliche Gewalt erfahren haben und er mehrfach hierauf aufmerksam gemacht worden ist. Ein auf Vertrauen basierendes Regelwerk stellt hier kein gelingendes primärpräventives Schutzkonzept dar (IP2<sup>1508</sup>; IP2<sup>1509</sup>; IP18<sup>1510</sup>). Obwohl Gefahrenindikatoren bestanden, wurden diese aufgrund fehlender Indikatorensystematik nicht als solche bewertet, so dass kein hinreichender primärpräventiver Schutz zur Wirkung kam. Deutlich wird, dass im Arbeitsalltag die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem primärpräventiven Ansatz relevant ist.

Von Primärprävention ist demnach ein reaktives Eingreifen abzugrenzen, bei dem sich ein Schadenpotenzial bereits angekündigt und eventuell sogar Schadwirkung entfaltet hat. Reaktives Eingreifen erfolgt entweder als Sekundärprävention (Caplan, 1964, S. 89) oder als Tertiärprävention (ebd., S. 113).

**Sekundärprävention** lässt sich umschreiben mit der Redewendung, dass erst gehandelt wird, wenn „ein Kind in den Brunnen gefallen“ ist. In diesem Sinn wird das Kind aus dem Brunnen gezogen und es wird davon ausgegangen, dass das Kind durch den Fall in den Brunnen keinen ernsthaften Schaden erlitten hat. Der Brunnen ist sodann abzusichern, damit es zu keinen weiteren Störfällen kommt. Je früher und je gründlicher sekundärpräventiv eingegriffen wird, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Störungsausmaß begrenzen lässt (Hein, 2016, S. 57). Befragte geben zu verstehen, dass sie als sekundärpräventive Problemmanager agieren, um beispielsweise eine politisch verursachte Schadwirkung abzubauen (IP21<sup>1511</sup>). Es sollen keine weiteren Kinder in den Brunnen fallen.

Dementsprechend ist unter primärpräventiver Betrachtung noch kein Störfall eingetreten, ein Kind also erst gar nicht in den Brunnen gefallen.

**Tertiärprävention** hingegen widmet sich Situationen, bei denen in Analogie zur herangezogenen Redewendung das Kind infolge des Fallens in den Brunnen einen Schaden erlitten hat; eventuell ist es sogar ertrunken, was einen irreparablen Schaden darstellt. Der entstandene Schaden ist bestmöglich zu kurieren und zu verarbeiten. Falls die Beseitigung eines eingetretenen Schadens nicht möglich ist, soll die Lebensqualität für alle Beteiligten bestmöglich gestaltet werden, ohne dass weitere Schadwirkung eintritt. Deutlich wird, dass tertiärpräventive Maßnahmen i. d. R. besonders viele Ressourcen binden (ebd.).

Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention lassen sich zur Veranschaulichung der aufgezeigten Entwicklungsdynamik sinnvollerweise als Präventionsebenen in

einer vertikal hierarchischen Struktur abbilden. Abbildung 9.1 beinhaltet diesen Ansatz, wobei die Ampelfarbensystematik auf vertikaler Präventionsebene dazu passend die Gefahrenstufe signalisiert.

#### 9.8.4 Kontinuierliche Entwicklungen und Verbesserungsprozesse

Es erscheint erforderlich, ein funktionierendes Frühwarnsystem auf allen drei Präventionsebenen zu installieren, um Risiken bestmöglich erkennen und minimieren zu können. Dabei sind Feedbackanforderungen strukturell zu verankern, so dass Risiken bei kontinuierlichen Entwicklungen bzw. in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) so früh wie möglich erkannt und bewertet werden können (IPQ<sup>1512</sup>).

Hierbei wird auf eine von Shewhart (1945) entworfene und von Deming (1982) weiterentwickelte zyklische Modellstruktur zurückgegriffen, bestehend aus den vier Teilbereichen (1) Planung von Zielsetzungen bzw. Maßnahmen zur Erreichung der Zielsetzung (**Plan**), (2) Testung, etwaige realisierbare Optimierung und – ggf. prototypische – Umsetzung dieser Maßnahmen (**Do**), (3) Bewertung des Doings unter Mitbewertung der Planung (**Check**) und (4) Implementierung der finalen Konzeptentwicklung (**Act**), wobei aktualisierte Zielsetzungen in die Folgeplanung übergehen; dies wird offiziell als Akronym **PDCA-Zyklus** bezeichnet, ebenso geläufig als „Deming-Kreis“. Der PDCA-Zyklus stellt ein Basiselement des KVP im Qualitätsmanagementansatz der DIN-EN-ISO-9000-Familie dar, dessen prozessorientierter Ursprung in der DIN EN ISO 9001:2000 zu finden ist (Deutsches Institut für Normung, 2000a).

In der Grundlage gleicht das arbeits- und organisationspsychologisch bedeutsam gewordene sequenziell-zyklische Handlungsprozessmodell von Hacker (1986) dem PDCA-Zyklus. Hackers Darstellung bildet einen der beiden Hauptbestandteile seines Konzepts der sog. „vollständigen Tätigkeit“ und besteht aus den vier Funktionen (1) Vorbereitung (Zielsetzung, Planung der Vorgehensweise, Auswahl zweckmäßiger Vorgehensvarianten), (2) Organisation (Abstimmung der Aufgaben mit anderen Menschen), (3) Ausführung (Ausüben der eigentlichen Tätigkeit) und (4) Kontrolle (selbstständige Überprüfung der Zielerreichung) (ebd.). Wird das Ziel nicht erreicht, erfolgt eine Rückkopplungsschleife, auch als Vergleichs-Veränderungs-Rückkopplungseinheit bezeichnet. Nachfolgend wird allerdings auf die Nomenklatur und Darstellungsform Demings zurückgegriffen, da damit der Fokus auf der hier beabsichtigten Reflexion zum Qualitätsmanagement verbleibt. Zudem erweist sich der PDCA-Zyklus didaktisch als gut geeignet

zum Veranschaulichen der Quintessenz. In Abbildung 9.1 ist der PDCA-Zyklus auf allen drei Präventionsebenen verankert.

Deutlich wird, dass sich von Dynaxität geprägte Arbeitsbedingungen nicht mit Checklisten hinreichend überwachen lassen. SE müssen sich über die spezifische soziale Zielsetzung ihrer SEO hinaus mit Schnittmengenthemen auseinandersetzen. Eventuell sind Themen sogar in einen übergeordneten, in die Zukunft gerichteten gesamtgesellschaftlichen Kontext zu stellen und zu reflektieren (IP28<sup>1513</sup>; IPm<sup>1514</sup>). Beispielsweise erstellte eine IP eine Bestandsaufnahme zu ihrer geplanten Dienstleistung aus ihrer Perspektive, ohne z. B. Bedürfnisse ihrer potenziellen Kunden abzufragen (IPL<sup>1515</sup>), was einen Anteil am Scheitern haben kann. Für die Umsetzung von Prozessschritten lassen sich Checklisten, wenn überhaupt, lediglich als Unterstützungshilfen im Sinne einer Momentaufnahme im Klärungs- und Umsetzungsprozess integrieren. Sie können jedoch keinen prozessorientierten Qualitätsmaßstab verkörpern.

## 9.8.5 Präventionssegmente

Mit dem Beispiel von IP28 wird darüber hinaus deutlich, dass Bedingungen und Merkmale der Prävention zum einen in der Verantwortung einer Person liegen können und zum anderen in der Verantwortung von Organisationen.

Bedingungen und Merkmale der Prävention, die konzeptionell und umsetzungsbezogen in der Verantwortung des SE liegen, werden zur **Verhaltensprävention** gezählt. Denn das eigene Verhalten wirkt unmittelbar auf die Qualität der Arbeitsgestaltung (vgl. z. B. Rosenbrock & Gerlinger, 2015, S. 188). In diesem Sinn kann z. B. ein zu spät erfolgtes Eingeständnis, dass Konflikte sich nicht immer lösen lassen (IP $\pi$ <sup>1516</sup>), negative Konsequenzen haben; Eskalationsdynamiken mit persönlichem und unternehmerischem Schaden gleichermaßen können daraus hervorgehen (vertiefend ausgeführt in Abschn. 10.5 zu Beanspruchungsfolgen). Was primärpräventiv hätte vermieden werden können, ist sekundärpräventiv, schlimmstenfalls tertiärpräventiv dementsprechend aufwendig aufzuarbeiten. Unter verhaltenspräventivem Aspekt erscheint es erforderlich, den SE so anzuleiten, dass er in der Lage ist, präventiv optimal wirksam Umsetzungsprozesse zu gestalten.

Somit benötigt der SE nicht nur strategisches Denkvermögen, sondern z. B. ebenso Mut und Widerstandsfähigkeit (IPA<sup>1517</sup>; IP14<sup>1518</sup>; IP14<sup>1519</sup>; IP14<sup>1520</sup>; IP $\gamma$ <sup>1521</sup>). Korber (2015) stellte für die von ihr befragten SE fest: „Die meisten Social Entrepreneurs zeigen ein hohes Maß an Resilienz und wenden sich direkt und unvermittelt mit der Bitte nach Unterstützung für ihr sozialunternehmerisches

Vorhaben an andere. Sie zögern nicht, zu fragen, gehen aktiv auf ihr Umfeld zu und wiederholen dies, wenn nötig, mehrere Male. Diese aktive Suche nach Unterstützung ist ein Merkmal ihres Erfolges und steht in einer Wechselbeziehung mit dem Erkennen eigener Grenzen (...). Ein Erfolgselement dieser Persönlichkeiten liegt in der Kunst, die scheinbaren Widersprüche in einem gesunden Maß zu verbinden“ (S. 82 f.). Zu bedenken ist, dass Korber nur erfolgreiche, bekannte SE befragt und somit im Befragungssetting ihr Sample stark eingegrenzt hat. Der Rückschluss, dass der Großteil aller SE über diese Art der Resilienz verfügt, wäre ebenso unzulässig wie der Umkehrschluss, dass Scheitern in mangelnder Resilienz begründet sei (vgl. z. B. IP1<sup>1522</sup>, i. V. m. der Ausführung in Abschn. 5.12). Die bisherige Ergebnisdiskussion zeigt bereits, wie umfangreich sowohl situative Gegebenheiten als auch weitere dispositionelle Bedingungen wirken.

In Abgrenzung zur Verhaltensprävention zählen Bedingungen und Merkmale der Prävention, die konzeptionell und umsetzungsbezogen in der Verantwortung von Organisationen bzw. in gegebenen Strukturen liegen, zur **Verhältnisprävention**. Denn vorgegebene Strukturen zur Arbeitsgestaltung wirken unmittelbar auf die Arbeitsgestaltungsqualität (vgl. z. B. Rosenbrock & Gerlinger, 2015, S. 187). Die umfangreiche Diskussion in den vorherigen Kapiteln zu strukturellen Gegebenheiten zeigt deutlich, dass diese Merkmale und Bedingungen – in ihrer Wirksamkeit ebenfalls primär- bis tertiärpräventiv zu verorten – auf die Arbeitsgestaltung einwirken: von der Falschberatung durch SEO-U, die demzufolge unter primärpräventivem Aspekt ein personenbezogenes wie unternehmerisches Desaster erzeugen kann, bis hin zur tertiärpräventiv erforderlichen, reaktiven Anpassung auf das unerwartete Wegbrechen von Förderstrukturen, die ein drastisches Runterskalieren der SEO erforderlich macht.

Wieland (2010) grenzt von der Verhaltens- und der Verhältnisprävention die **kulturelle Prävention** ab und verdeutlicht dabei, dass sich die Führungs- und Unternehmenskultur auf die Arbeitsplatzgestaltung positiv oder eben negativ auswirkt. In Erinnerung wird beispielhaft die Ausführung zu fehlenden Stellvertreterregelungen gerufen (Abschn. 9.4) und weitere Befragte geben deren kulturelles Präventionsverständnis indirekt zu verstehen (IP22<sup>1523</sup>).

Verhaltens-, Verhältnis- und kulturelle Prävention weisen keine vertikale Hierarchie auf und lassen sich somit sinnvollerweise als Präventionssegmente in einer horizontalen Struktur abbilden.

Die Modelldarstellung in Abbildung 9.1 zeigt in der Gesamtbetrachtung eine Neun-Felder-Matrix mit dementsprechend voneinander abgrenzbaren Handlungsfeldern zum ganzheitlich-prozessorientierten Präventionsverständnis. Das Modell kann zur Reflexion und Bewertung konkreter Fragestellungen aus verschiedenen

Perspektiven herangezogen werden: beispielsweise bei der Ermittlung einer Ausgangssituation und Bestimmung einer Zielsetzung zur sozialen Wirkung, ebenso z. B. zur Analyse von Arbeitsgestaltungsbedingungen innerhalb der SEO bis zur SE-bezogenen Reflexion und Bewertung von Belastungen und Belastungsfolgen.

Darüber hinaus kann das Modell zur Beschreibung gesellschaftlicher Ist- und Soll-Zustände genutzt werden. erinnert wird hierbei an die Ausführung in Abschnitt 6.1 zur staatlichen Verantwortungsübernahme, politischen Entscheidungsfindung und Ressourcenverteilung: Eine Befragte äußerte ihre Befürchtung, dass der politische Entscheidungsschwerpunkt, medizinische Forschung zur Beseitigung bestimmter Krankheiten zu fördern, in der Vision begründet ist, chronische Erkrankungen zu eliminieren, woraus folgt, dass es zu dem erfolgreich erforschten Krankheitsbild keine erkrankten Menschen mehr gibt. Eine nahezu einseitige, medizinische Förderung erweckt jedoch bei noch bestehendem Krankheitsbild den Eindruck, dass die erkrankten Menschen gesamtgesellschaftlich und vor allem politisch nicht gewünscht seien; denn eine bessere Lebensqualität bleibt ihnen versagt (IPmZ589–605<sup>1524</sup>). Deutlich wird ebenfalls bei dieser Ausführung, dass in Entscheidungsprozesse sämtliche Präventionsebenen, Präventionssegmente und ihre prozessorientierte Wirkung in ihrem Gesamtbild kontinuierlich einzubeziehen sind.

---

## 9.9 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich somit dreierlei aufzeigen:

Erstens: Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten wie z. B. der Zugang zu Netzwerken und zu ehrenamtlichen Mitarbeitern setzen Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE. Diese Rahmenbedingungen wirken dementsprechend als eigenständiges Kriterium (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium V).

Zweitens: Arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten wie z. B. ein nur partiell gegebenes Präventionsbewusstsein wirken als dynamische Prozesse direkt auf das Beanspruchungsgefüge, das SE erleben (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad 5).

Drittens: Die Arbeits- und Lernkultur von SE prägt deren Einstellungen, beispielsweise im Hinblick auf den Stellenwert des Unternehmertums im Verhältnis zur sozialen Zielsetzung (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad c).

## Literaturverzeichnis

- Atkinson, J. (1966). Motivational Determinants of risk-taking behavior. In: J. Atkinson und N. Feather (Hrsg.), *A Theory of Achievement Motivation*. New York (USA): Wiley, S. 11–29.
- Atkinson J. & Feather, N. (Hrsg.) (1966). *A Theory of Achievement Motivation*. New York (USA): Wiley.
- Basu, S. & Sharma, A. (2014). Exploring Stewardship as an Antecedent Behavioural Trait of Social Entrepreneurs. In: *The Journal of Entrepreneurship*, 23 (1), S. 19–33.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013). *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York (USA): Doubleday.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York (USA): Basic Books.
- Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. In: *Academy of Management Review*, 22 (1), S. 20–47.
- Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge (USA): Massachusetts Institute of Technology.
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2000a). *DIN EN ISO 9001:2000-15. Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen*. Berlin: Beuth.
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2004). *DIN EN ISO 10075-3:2004-12. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung (ISO 10075-3:2004); Deutsche Fassung: EN ISO 10075-3:2004 (D)*. Berlin: Beuth.
- Diochon, M. & Anderson, A. (2010). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, S. 93–109.
- Dufays, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. In: *Management Decision*, 57 (6), S. 1344–1361.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), S. 163–176.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (USA): Stanford University Press.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie (3. Auflage)*. München: Oldenbourg.
- Frey, D. (1984). Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In: D. Frey und M. Irlé (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 1: Kognitive Theorien*. Bern (Schweiz): Hans Huber, S. 243–292.
- Frömmel, D., Wegge, J. & Strobel, A. (2012). Bleiben Sie authentisch! Moralische Führung braucht authentische Führungskräfte. In: *Spectrum*, 18 (1), 6–8.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hannerz, U. (1992). *Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning*. New York (USA). Columbia University Press.
- Hein, R. (2016). *Erfolg im Compliance Management. Konfliktfelder erkennen und bewältigen: Arbeits- und organisationspsychologische Anregungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hernandez, M. (2008). Promoting Stewardship Behaviour in Organizations: A Leadership Model. In: *Journal of Business Ethics*, 80 (2), S. 121–128.

- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. In: *Academy of Management Review*, 37 (2), S. 172–193.
- Jansen, D. (2000). Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In: J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozial-wissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München: Oldenbourg, S. 35–62.
- Kastner, M., Kastner, B., & Vogt, J. (2001). Wachsende Dynamität und das Beschäftigungskontinuum. In: M. Kastner und J. Vogt (Hrsg.), *Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 35–62.
- Kewes, A. & Munsch, C. (2019). Should I Stay or Should I Go? Engaging and Disengaging Experiences in Welfare-Sector Volunteering. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, S. 1090–1103.
- Korber, M. (2015). Innenwelten und Außenwelten von Social Entrepreneurs. Wie Träume unternehmerisch verwirklicht werden können. Wien (Österreich): Facultas.
- LeDoux, J. (2000). Emotion Circuits in the Brain. In: *Annual Review of Neuroscience*, 23, 155–184.
- Locke, E. & Latham, G. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29, S. 388–403.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2011). *Einführung in die Systemtheorie* (6. Auflage, Transkription zur gleichnamigen Vorlesung im Wintersemester 1991/92 an der Universität Bielefeld, herausgegeben von Dirk Baecker). Heidelberg: Carl Auer.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York (USA): Viking.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. In: *Review of Managerial Science*, 8 (1), S. 1–28.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed. A model of how psychological contract violation develops. In: *The Academy of Management Review*, 22 (1), S. 226–256.
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A. & Bazerman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. In: *Academy of Management Perspectives*, 23, S. 6–16.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington (USA): Lexington Books.
- Perls, F., Hefferline, R. & Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy. Excitement and Growth in the Human Personality*. New York (USA): The Julian Press.
- Rigotti, T. (2009). Der Psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2009. Psychische Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. Berlin: Springer, S. 157–164.
- Rosenbrock, R. & Gerlinger, T. (2015). Gesundheitspolitik. In: C. Thielscher (Hrsg.), *Medizinökonomie 1. Das System der medizinischen Versorgung* (2., aktualisierte, erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 160–224.

- Ross, S. (1977). The Determination of Financial Structure. The Incentive-Signalling Approach. In: *The Bell Journal of Economics*, 8 (1, Frühlingausgabe 1977), The RAND Corporation, S. 23–40.
- Roth, G. (2003). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert* (neue, vollständig überarbeitete Ausgabe). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, G. (2019). *Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten* (13., vollständig überarbeitete Neuauflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Roth, G. & Dicke, U. (2005). Funktionelle Neuroanatomie des limbischen Systems. In: H. Förstl, M. Hautzinger und G. Roth (Hrsg.), *Neurobiologie psychischer Störungen*. Heidelberg: Springer, S. 1–74.
- Scheuerle, T., Schmitz, B. & Hölz, M. (2013). Governancestrukturen bei Sozialunternehmen in Deutschland in verschiedenen Stadien der Organisationsentwicklung. In: S. Jansen, R. Heinze und M. Beckmann (Hrsg.), *Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 125–152.
- Shewhart, W. (1945). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (Nachdruck von 1939); Lancaster: Lancaster Press.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership. Development and Validation of a Theory-Based Measure. In: *Journal of Management*, 34, (1), S. 89–126.
- Wieland, R. (2010). Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. In: U. Kleinbeck und K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*. Sonderdruck. Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 869–919.
- Wimmer, A. (2005). *Kultur als Prozess. Zur Dynamik des Aushandelns von Bedeutungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Beanspruchungsgefüge & Beanspruchungsfolgen

# 10

Aus den dargestellten Wirkungskriterien und Wirkungspfaden ergeben sich Belastungssituationen, die die Arbeitsgestaltung von SE prägen. Sämtliche der in Kapitel 5 bis 9 benannten Teilkriterien können für sich eine Belastung darstellen und in der Folge den SE beanspruchen. Das dabei entstehende Bedingungsgefüge an Belastungen und an Beanspruchung verkörpert den aus der Datenauswertung hervorgegangenen zentralen Stellenwert bei der Beantwortung der Forschungsfrage.

Zur Illustration werden in diesem Kapitel wieder Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Kodes als Endnotenverweis eingearbeitet, und die gewonnenen Erkenntnisse werden an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet.

Bei der Diskussion werden abermals wissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. Modelle und Theorien herangezogen, die zur inhaltlichen Erläuterung der eigenen Studienergebnisse passen und die Bedeutung der Kodes insofern untermauern. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse in ein Grundverständnis zur Belastung und zur Beanspruchung eingebunden. Dies erfordert, dass zuvor die entsprechenden Modelle und Theorien hinreichend hergeleitet werden. An einigen Stellen werden im Rahmen der Diskussion herausgearbeitete Erkenntnisse in selbst entwickelten Schaubildern dargestellt.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, dass die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE eine zentrale Bedeutung besitzen.

Zum Verständnis von Belastung und Beanspruchung bestehen inkongruente Erklärungsmodelle und Theoriebildungen, oft unter Verwendung weiterer Begriffe, die ebenfalls terminologisch inkongruent sind; ein Beispiel ist der Stressbegriff mit behavioristischem oder mit kognitivistischem Erklärungsansatz. Dies

vergrößert die ohnehin schon gegebenen konzeptionellen Unschärfen (zur vertiefenden Reflexion vgl. z. B. Surma, 2012, S. 23 ff., m. V. a. Richter & Hacker, 1998, S. 15; Stiller, 2015, S. 11 ff., m. V. a. Redeker, 1993, S. 57; Krause, 2003, S. 255; zu Fehlbelastungen z. B. Ferreira & Schat, 2020). Daher wird in diesem Kapitel ein Begriffsverständnis geschaffen und begründet. Der Reihe nach wird der Stellenwert von Belastungen, sodann von Stress, von Beanspruchung und schließlich von Beanspruchungsfolgen dargestellt und diskutiert. Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung diese Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

Als Ausgangspunkt für das Grundverständnis in dieser Untersuchung wird der erste Normabschnitt der unter interdisziplinär-wissenschaftlicher Begleitung langjährig weiterentwickelten DIN-EN-ISO-10075er-Reihe herangezogen, die aus dem von Rohmert und Rutenfranz (1975) entwickelten Belastungs-Beanspruchungs-Konzept hervorgegangen ist. Ihre aktualisierte Version, DIN EN ISO 10075-1:2018-01, widmet sich eigens einer Verständigung zu zentral bedeutsamen Begriffen.

Kurz zur Verortung der Norm: Die DIN-EN-ISO-10075er-Reihe widmet sich vor allem den ergonomischen Grundlagen psychischer Arbeitsbelastung. Der zweite Normabschnitt, DIN EN ISO 10075-2:2000, erläutert Grundsätze für die Arbeitsgestaltung und hat infolge seines Revisionsprozesses, der weiterhin besteht und aus dem eine soziologische Reflexion zur Arbeitswelt hervorgegangen ist, zwischenzeitlich eine Anpassung zu den Gestaltungsleitsätzen erfahren (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2000). Deren branchen- und berufsgruppenbezogene Auseinandersetzung und die dargestellten Tätigkeitskategorien und Organisationsebenen thematisieren jedoch keine für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage relevanten Aspekte. Der dritte Normabschnitt, DIN EN ISO 10075-3:2004, beinhaltet Angaben zur Verfahrensdokumentation psychischer Beanspruchung und definiert Anforderungen (1) an eine reliable, valide Präzisionsmessung, beispielsweise zu beabsichtigten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, (2) an ein systematisches Herausarbeiten belastungsbezogener Problemfelder, was eines weniger hohen Präzisionsgrads bedarf, und (3) an das Erarbeiten eines allgemeinen Überblicks zu auftretenden Belastungen und Beanspruchung, für die eine niedrige Präzision ausreicht (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2004). Dieser Normabschnitt liefert ebenfalls keinen Mehrwert zum Verständnis von SE(O)-spezifischen Arbeitsgestaltungsbedingungen. Daher wird nachfolgend nur der erste Normabschnitt im Sinne der Verständigung zu zentral bedeutsamen Begriffen herangezogen.

## 10.1 Stellenwert von Belastungen

Die DIN EN ISO 10075-1:2018-01 verwendet den Belastungsbegriff in Übereinstimmung mit „Arbeitsbelastung“ und „äußerer Arbeitseinwirkung“ (Deutsches Institut für Normung, 2018, S. 7). Von hoher Bedeutung ist dabei, den Belastungsbegriff vom Grundsatz her offen zu verstehen und ihm somit unvoreingenommen zu begegnen. Eine Belastung verkörpert also per se weder positive noch negative Komponenten. „Auf diese Weise entsteht eine Parallele zur technischen Verwendung“ (ebd., S. 5). Nur das individuelle Erleben und Verarbeiten einer Belastungssituation gibt zu erkennen, von wem ein und dieselbe Belastung positiv oder negativ bewertet wird, wobei u. a. der Einsatz personenbezogener Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Bewertung einer Belastung relevant ist.

Daraus folgt für den Menschen zweierlei: zum einen, dass Belastungen überlebenswichtig sind. Denn ein belastungsfreies Leben würde zwangsläufig zum Verlust von Fähigkeiten und Fertigkeiten führen. Zum anderen, dass nicht jeder Herausforderung mit einer angemessenen Bewältigungsstrategie begegnet werden kann, sondern sowohl Überforderungs- als auch Unterforderungssituationen denkbar sind. Zur Präzisierung kann hierbei der Stressbegriff herangezogen werden (siehe Abschn. 10.2).

Unter psychischer Belastung wird in der DIN EN ISO 10075-1:2018-01 die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen“, verstanden (Deutsches Institut für Normung, 2018, S. 6). Zu „psychisch“ zählen alle denkbaren „[kognitiven und emotionalen] Vorgänge des menschlichen Erlebens und Verhaltens. (...) Insgesamt ist ‚psychische Belastung‘ ein Begriff für sämtliche Einwirkungen von außen, die einen Menschen psychisch beeinflussen“ (ebd., S. 10). Dabei wird das Zusammenwirken aller Einfluss nehmenden Belastungsformen als eine einzige psychische Belastung beschrieben, so dass in der Norm der Belastungsbegriff nur im Singular verwendet werden kann. Dieser Definitionsansatz beinhaltet somit im Hinblick auf diese Untersuchung drei Schwächen, so dass ein modifiziertes Begriffsverständnis zur Anwendung kommt:

- 1) In der DIN EN ISO 10075-1 wird psychische Belastung ausschließlich im Hinblick auf Einwirkungen verstanden, die einen Menschen von außen beeinflussen. In dieser Studie werden darüber hinaus ansatzweise Einwirkungen einbezogen, die durch intrapsychische Prozesse hervorgerufen werden können. Ein Beispiel sind die in Kapitel 8 diskutierten Persönlichkeitseigenschaften.
- 2) In der DIN EN ISO 10075-1 wird ausschließlich psychische Belastung fokussiert. Allerdings ist z. B. das Reflektieren organisationaler Belastung von

SEO notwendig. Dementsprechend liegt dieser Untersuchung ein erweitertes Begriffsverständnis zugrunde.

- 3) Die DIN EN ISO 10075-1 sieht nicht vor, zwischen einzelnen (psychischen) Belastungsformen zu differenzieren und folglich das Zustandekommen einer jeden Auswirkung einzeln, das heißt für eine jeweils eigenständige Belastung, zu betrachten. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Konglomerat aller Einfluss nehmenden Belastungsbedingungen ist für das Beantworten der zentralen Forschungsfrage jedoch bedeutsam, um den für eine Belastungsform jeweils charakteristischen, Einfluss nehmenden Wirkungsmechanismus verstehen zu können, wie beispielsweise für SE spezifische Arbeitssituationen und -kontexte. Um das gesamte Spektrum der auf SE einwirkenden Einflüsse auf Belastungen aufzeigen und einzeln erfassen und begreifen zu können, wird in dieser Studie der Belastungsbegriff dementsprechend von der Normvorgabe abweichend im Plural verwendet.

---

## 10.2 Stellenwert von Stress

Stress ist in der DIN EN ISO 10075-1:2018-01 einseitig negativ konnotiert (ebd., S. 9), was der umgangssprachlichen Nutzung entspricht und nicht in Gänze das Verständnis der Stressforschung umfasst, somit ein weiteres Beispiel für die oben geschilderte Vergrößerung konzeptioneller Unschärfen ist. In dieser Untersuchung wird das Stress-Konzept von Selye (1950) zugrunde gelegt, der Stress infolge seiner umfangreichen empirischen Untersuchungen und Abhandlungen (beginnend mit Selye, 1936; als Zusammenschau der langjährigen Entwicklung z. B. bei Selye, 1976) erstmals in als positiv empfundene belastende Reize und in als negativ empfundene belastende Reize differenziert und dabei aufzeigt, „[i]t is not so much to what we react, but how we react that is at the root of the problem“ (Taché & Selye, 1985). Bis heute stützen in der Stressforschung zahlreiche Experimente und Modellentwicklungen Selyes Ansatz (als Übersichten vgl. z. B. Nelson & Simmons, 2011; Wippert & Beckmann, 2009; Le Fevre, Kolt & Matheny, 2006).

Reize, die eine Belastung hervorrufen, werden als Stressoren bezeichnet. Wenngleich diese in der DIN EN ISO 10075 nicht thematisiert werden, erscheinen sie im Hinblick auf diese Untersuchung relevant (siehe bereits in Abschn. 7.3, 8.14 & 9.4) und lassen sich dabei gliedern in

- organisationale Stressoren; in negativer Ausprägung z. B. bürokratische Hürden oder unklare Zuständigkeiten und Kompetenzen,

- soziale Stressoren zwischen Akteuren; in negativer Ausprägung z. B. SE-bezogene Interrollenkonflikte und
- intrapsychische Stressoren wie z. B. motivationale Aspekte oder auch Einstellungsmuster.

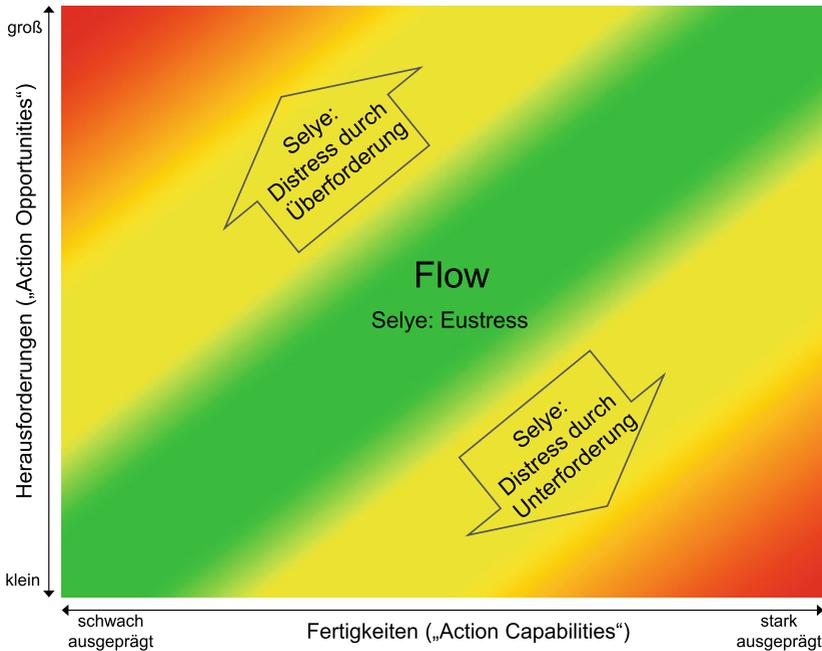
Dabei kann ein als negativ empfundener Stressor positive Folgen mit sich bringen, z. B. das Aneignen einer verbesserten Handlungskompetenz zur Stressbewältigung.

Als positiv empfundene belastende Reize bezeichnet Selye als Eustress. Das Präfix „eu“ kommt aus dem Griechischen [εὖ] und bedeutet „gut“. Eustress kann Aktivierungspotenzial wecken und entfalten. Weder Unter- noch Überforderung ist dabei gegeben.

Als negativ empfundene belastende Reize bezeichnet Selye als Distress. Das Präfix „dis“ bzw. „dys“ kommt ebenfalls aus dem Griechischen [δύς] und bedeutet „schlecht“, wobei in der deutschsprachigen Forschung die englische Schreibweise mit nur einem „s“ üblich ist. Distress kann eine Aktivität mindern oder verhindern, da Unter- oder Überforderung gegeben ist.

Selyes Stress-Konzeptverständnis weist im Gedankenansatz eine Übereinstimmung mit dem Flow-Korridor-Modell von Csikszentmihalyi (1975) auf, bzw. lassen sich Elemente beider Ansätze miteinander verbinden. Csikszentmihalyi betrachtet Unterforderung als ein Ungleichverhältnis von relativ stark ausgeprägten Action Capabilities (Skills) zu vergleichbar schwächer ausgeprägten Action Opportunities (Challenges), dementsprechend versteht er Überforderung als ein Ungleichverhältnis von relativ schwach ausgeprägten Action Capabilities (Skills) zu vergleichbar stärker ausgeprägten Action Opportunities (Challenges) (ebd.). Beide Formen entsprechen dem Distress-Verständnis Selyes. Stimmen Action Opportunities und Action Capabilities einer Person überein, benennt Csikszentmihalyi dies als Flow, was im Ansatz dem Eustressverständnis Selyes entspricht. Dabei besteht bei Überforderung die Notwendigkeit, die bestehende Fehlbelastung zu senken. Allerdings ist dabei denkbar, dass ein Verdrängungsmechanismus zur Wirkung kommt (IP1<sup>1525</sup>; vgl. Driver, 2017). Denn Csikszentmihalyi versteht darüber hinaus ein Flow-Erlebnis als Extremzustand intrinsischer Motivation, bei dem ein Scheinwerferblick eingenommen wird, was zur Vernachlässigung von Aspekten führt, die für das Flow-Erlebnis nicht relevant sind. Neigt beispielsweise ein SE dazu, sich in seinem Flow „zu verlieren“, kann dies beim Vernachlässigen von Aufgaben, die eine Überforderung darstellen, bedeuten, sich nicht mehr um unliebsame Distresssituationen zu kümmern; dies entspricht

dem in Abschnitt 8.3 ausgeführten Beispiel zur einseitigen Weiterbildungsmotivation eines Befragten. Abbildung 10.1 zeigt in eingeschränkter Form das Modellverständnis Csikszentmihalyis und bezieht Selyes Konzeptverständnis ein.



**Abbildung 10.1** Stress-Konzeptverständnis von Selye (1950), integriert in Elemente des Flow-Korridor-Modells von Csikszentmihalyi (1975, S. 49). (eigene Darstellung)

Letztendlich lassen sich nicht nur mentale Muster und intrapsychische Einstellungen als Belastungssituationen darstellen, die jeweils Eustress oder Distress verkörpern, sondern auch Aktivitäten anderer Akteure, politische Rahmenbedingungen, Aufgabenanforderungen sowie arbeits- und lernkulturelle Besonderheiten. Sowohl positive als auch negative Auswirkungen werden dabei als Belastungsfolge bezeichnet. Eine Belastung, die eine negative Auswirkung mit sich bringt, wird in dieser Untersuchung Fehlbelastung genannt. Unverständlicherweise beinhaltet die DIN EN ISO 10075-1:2018-01 keine Darstellung zu Fehlbelastungen.

### 10.3 Stellenwert von Beanspruchung

Unter Beanspruchung wird in der DIN EN ISO 10075-1:2018-01 eine „unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung (...) im Individuum in Abhängigkeit von seinem aktuellen Zustand“ verstanden (Deutsches Institut für Normung, 2018, S. 7) und der Begriff somit synonym zu Belastungsfolge verwendet. „Belastung bezieht sich daher auf die Ursachen der (...) Beanspruchung und psychische Beanspruchung auf die Auswirkungen der Belastung im Individuum“ (ebd., S. 5). Gemäß der vorherigen Modifikation zum Belastungsbegriff wird Beanspruchung in dieser Untersuchung darüber hinaus betrachtet als subjektiv erlebte Auswirkung bezogen auf individuell verarbeitete Belastungen, die sich immer in Abhängigkeit von personenbezogenen Voraussetzungen inklusive der persönlichen physischen und psychischen Verfassung zeigt. Insofern lässt sich ebenfalls der Beanspruchungsbegriff im Plural verwenden. Weitere Beanspruchungsbedingungen können z. B. durch das Alter, durch Fertigkeiten und durch Bewältigungsstrategien gegeben sein.

---

### 10.4 Kompensation vs. Bewältigung von Beanspruchung

Ebenfalls in Ergänzung zur Normausführung sei darauf hingewiesen, dass eine Beanspruchung entweder bewältigt oder kompensiert werden kann, sofern sie nicht unmittelbar zu einer negativen Auswirkung führt.

Als eine Voraussetzung für das Bewältigen einer Beanspruchung benennen Befragte, eigene Kompetenzgrenzen zu begreifen und Unterstützung grundsätzlich anzunehmen (IPE<sup>1526</sup>). Zudem bedarf es für das Bewältigen eines durchdachten Vorgehens im Sinne einer Bewältigungsstrategie. Eine Beanspruchungsbewältigung liegt z. B. vor, wenn eigene Kompetenzmängel wie unternehmerische Defizite erkannt werden und das strategische Gründen im Tandem stattfindet, wobei der Gründungspartner die fehlenden Kompetenzen mitbringt (IP6<sup>1527</sup>, i. V. m. IP6<sup>1528</sup>). Strategisch wirksam kann ebenso ein Delegieren an Experten sein (IPÖ<sup>1529</sup>). Dabei ist jedoch grundsätzlich darauf zu achten, dass nicht nur die Entscheidungsbefugnis beim SE liegt, sondern dass er selbst hinreichend entscheidungskompetent bleibt, um sich selbst und seine SEO prozessorientiert gesamtverantwortlich steuern zu können.

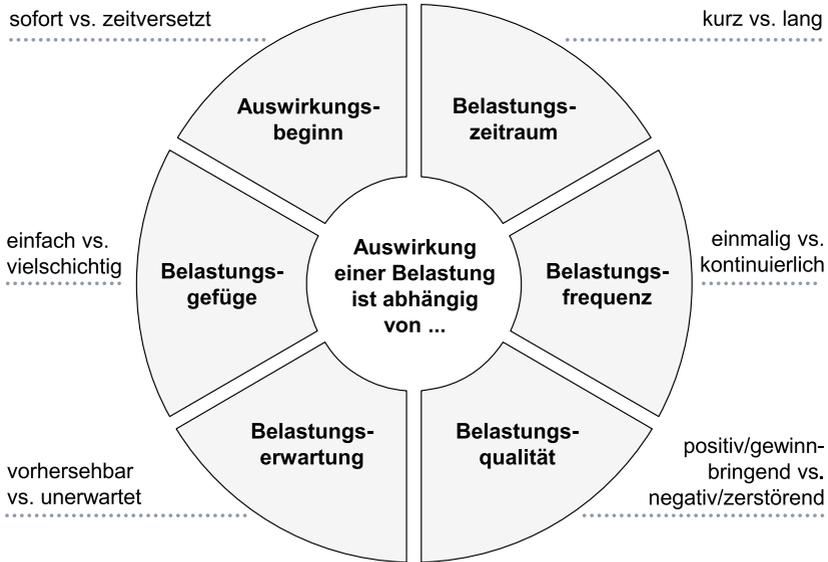
Eine weitere Voraussetzung für das Bewältigen einer Beanspruchung liegt darin, in der mentalen Einstellung flexibel auf Umfeldbedingungen reagieren zu können. Dies kann sich beispielsweise in der Anpassungs- bzw. Kompromissbereitschaft zeigen (IPξ<sup>1530</sup>; IP6<sup>1531</sup>; IP23<sup>1532</sup>; IPh<sup>1533</sup>; IP6<sup>1534</sup>), die zudem

Geduld und Durchhaltevermögen einfordert (IPd<sup>1535</sup>; IPM<sup>1536</sup>; IPδ<sup>1537</sup>; als Negativbeispiel IPLZ<sup>1538</sup>). Anpassungsfähigkeit manipuliert nicht das Wertegerüst, sondern ermöglicht dessen flexible Ausgestaltung (IPδ<sup>1539</sup>; weniger stabil ausgebildet und somit kritisch zu reflektieren bei IPö<sup>1540</sup>; IP1<sup>1541</sup>). Dabei erweist sich für unternehmensrelevante Anpassungsprozesse an die Umweltbedingungen als bedeutsam, eigene Einstellungen und Verhaltensmuster infrage stellen zu können (IPh<sup>1542</sup>). Jedoch erscheint es notwendig, die eigene Kontrollüberzeugung ebenso zu reflektieren. Beispielsweise können SE mit stark ausgeprägter interner Kontrollüberzeugung, die die Qualität und Quantität ihrer Zielsetzung selbst bestimmen, geneigt sein, sich zu hohe Ziele zu setzen (vgl. Yukl & Latham, 1978).

Bei einer Kompensation führen die zum Einsatz kommenden Kompensationsmechanismen nicht zur Bewältigung, sondern sie wirken oberflächlich betrachtet als Unterstützung (IP14<sup>1543</sup>) und i. d. R. eher kurzfristig. Ein Beispiel ist das Einnehmen von Schmerzmitteln bei Präsentismus im Krankheitsfall. Gerade plötzlich einsetzende Missstände können zu Kompensationsdruck führen und eine Bewältigung muss eventuell erst erarbeitet werden (IP2<sup>1544</sup>). Kompensationsmechanismen führen zu negativen Auswirkungen, wenn sie überstrapaziert werden, wobei sich das Feld der Auswirkung verschieben kann. Ein derartiges Ventil-Phänomen zeigt sich z. B. in der Ausbildung eines psychosomatischen Krankheitsbildes. Somit besteht bei Kompensationsmechanismen und bei unmittelbar erfolgten negativen Auswirkungen eine Diskrepanz zwischen Beanspruchung und Bewältigungsmöglichkeiten.

Beispielsweise stellen implementierte Stellvertreterregelungen (vgl. Abschn. 9.5), die aufgabenbezogen eine angemessene Übertragung von Entscheidungsbefugnis und Mitverantwortung auf Stellvertreter beinhalten, eine Vorsorge im Falle von Arbeitsausfällen des SE oder ebenfalls zur Vorbereitung auf Nachfolgeregelungen dar, die den Fortbestand der wirkungsorientierten SEO-Arbeit sichern können (IPF<sup>1545</sup>, i. V. m. IPF<sup>1546</sup>; IP35<sup>1547</sup>), so dass im Falle eines akuten oder auch geplanten Ausfalls sowohl SE-bezogen als auch SEO-bezogen Bewältigungsstrategien greifen können. Sollte ein SE in dieser Hinsicht nicht zur Qualitätssicherung vorausschauend planen und handeln, können Mitarbeiter dessen Arbeit eventuell nicht einmal kurzfristig angemessen kompensieren, da ihnen in bestimmten Bereichen Basiskompetenzen fehlen, z. B. im Finanzmanagement, oder auch der Zugang zu erforderlichen Dokumenten bis hin zu wichtigen Netzwerkpartnern in Politik und Wirtschaft fehlt (IPk<sup>1548</sup>). IP32 traut anderen zwar Verantwortung zu; die anderen sind jedoch nicht bereit, diese Verantwortung zu übernehmen – was zudem in strukturschwachen Regionen mangels Verfügbarkeit geeigneter Personen eine besondere Herausforderung darstellen kann (IP32<sup>1549</sup>), so dass eine geeignete Bewältigungsstrategie weiterhin nicht besteht.

Inwieweit ein Kompensationsmechanismus oder eine Bewältigungsstrategie greifen kann, ist ebenfalls abhängig von der Ausprägung der in diesem Kapitel herausgearbeiteten Einflusskriterien zu Belastungsauswirkungen, die mit Abbildung 10.2 als Übersicht wiedergegeben sind.



**Abbildung 10.2** Aus dem Datenmaterial herausgearbeitete Einflusskriterien zu Belastungsauswirkungen. (eigene Darstellung)

## 10.5 Beanspruchungsfolgen

Einerseits lässt sich eine Beanspruchung mit ihren Beanspruchungsfolgen vergleichbar zu Belastungen und Belastungsfolgen isoliert betrachten und erklären; als Beispiel dient in der Normausführung, wenn ein und dieselbe monotone Tätigkeit zu einem Haltungsschaden im Bewegungsapparat mit Ausbilden einer Schonhaltung führt. Andererseits wirken Belastungsfolgen gegenseitig aufeinander ein, woraufhin z. B. negative Beanspruchungsfolgen weitere Fehlbelastungssituationen hervorbringen können und somit zu einem Teufelskreis führen, was sich im Beanspruchungsgefüge widerspiegelt. Beispielsweise erfährt IP17

in ihrer Kontaktgestaltung zu Kooperationspartnern, dass für die SEO entscheidende Produktionszusagen nicht eingehalten werden: Aus der Belastung resultiert eine negative Belastungsfolge als Beanspruchung. Dies treibt IP17 in eine vorher nicht absehbar gewesene, zusätzliche finanzielle Not, die eine beeinträchtigende Beanspruchungsfolge darstellt, und führt darüber hinaus zu Veränderungen in der Netzwerkstruktur, was zu einer zusätzlichen Belastung führt. Ebenso sieht sich IP17 reaktiv und zur Sicherung der SEO veranlasst, die inhaltliche Ausrichtung und damit das Anspruchsdenken der SEO zu überdenken, was eine weitere Belastungsfolge darstellt, eventuell auch eine Beanspruchungsfolge. Zudem gibt IP17 zu verstehen, infolge dieser Entwicklung Distress zu empfinden, der sich auch körperlich bemerkbar macht (weitere negative Beanspruchungsfolge).

Eine Beanspruchung kann ebenfalls positive oder beeinträchtigende Folgen nach sich ziehen. Jede Beanspruchungsfolge bildet sich ebenfalls in Abhängigkeit von individuell vorhandenen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen aus, beispielsweise je nach Ausprägung von Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dabei reagiert jede Person individuell auf ein und dieselbe Beanspruchung, wobei eine Person zu Kompensationsmechanismen oder Bewältigungsstrategien neigen kann, die für sie typisch sind und die den Verlauf von Beanspruchungsfolgen beeinflussen. Angenommen sei beispielsweise theoretisch, dass sich zwei Personen, die jeweils eine SEO gründen wollen (SE1 & SE2), nur in dreierlei Hinsicht unterscheiden: SE1 besitzt eine hohe Widerstandsfähigkeit und nimmt sich als selbstwirksam wahr, einhergehend mit einem stark negativ ausgeprägten Neurotizismuswert. Er wird die Fehlbelastungssituation „SE-Unterstützungsorganisation lehnt seine Bewerbung ab“ sicherlich anders verarbeiten, als es bei SE2 der Fall ist, dessen Resilienz und Selbstwirksamkeitsüberzeugung schwach ausgeprägt sind und der einen stark positiv ausgeprägten Neurotizismuswert hat. Vielleicht passt es zu SE1 in typischer Weise, zu versuchen, die Ursache für eine Zurückweisung herauszubekommen, so dass er auf die SEO-U aktiv zugeht und um ein Feedback bittet, in der Folge das Feedback erhält, seine Bewerbung optimiert und sich daraufhin motiviert abermals bewirbt; und vielleicht passt es zu SE2, dass er Zurückweisungen generell als Niederlage und Kränkung seiner Person erlebt und daher sein sozialunternehmerisches Vorhaben grundsätzlich infrage stellt und erst einmal gedanklich zur Seite legt, um die schmerzhafteste Niederlage zu verarbeiten.

### 10.5.1 Positive Beanspruchungsfolgen

Positive Beanspruchungsfolgen zeigen sich als Anforderungsbewältigung, z. B. in Form von Kompetenzentwicklung. Sie können ein motivational bedeutsames Aktivierungspotenzial entfalten sowie Wohlbefinden auslösen (IP26<sup>1550</sup>; vgl. auch Brieger, De Clercq & Meynhardt, 2020). Erinnert wird beispielhaft an IP26: Mithilfe externer Berater hat er sich spezifische methodische Kompetenzen angeeignet (IP26<sup>1551</sup>), die ihn im relativ langfristig aktivierenden Anregungseffekt motiviert haben, ein bedeutsames SEO-Programm weiterzuentwickeln. In der Folge konnte die soziale Wirkung der SEO gesteigert und die SEO finanziell besser abgesichert werden.

### 10.5.2 Negative Beanspruchungsfolgen: Beeinträchtigung

Werden negative Beanspruchungsfolgen nicht gestoppt, führen sie zu Beeinträchtigung. Beeinträchtigungseffekte mit langfristiger Sättigung können z. B. Gestalt in Form eines Burnout-Syndroms annehmen (IPt<sup>1552</sup>, i. V. m. IPt<sup>1553</sup>; IP21<sup>1554</sup>; siehe auch Kibler, Wincent, Kautonen, Cacciotti & Obschonka, 2018). Hierzu passend wird berichtet, nicht von sich aus entspannen zu können aus Sorge, den eigenen Arbeitsanforderungen nicht zu genügen (IPh<sup>1555</sup>), was auf eine Kombination aus stark positiv ausgeprägtem Neurotizismus und stark positiv ausgeprägter Gewissenhaftigkeit hinweisen kann. Mit sich selbst achtsam umzugehen kann zwar einen Lernprozess darstellen (IP30<sup>1556</sup>, i. V. m. IP30<sup>1557</sup>), der durchaus reaktiv, nachdem es zu einer starken Erschöpfung gekommen war, eintritt (IP30<sup>1558</sup>, i. V. m. IP30<sup>1559</sup>). Befragte schildern, dass gerade SE mit ihrem Hintergrund der sozialen Zielsetzung eigene Grenzen der Belastbarkeit nicht erkennen und respektieren, sondern sich stattdessen selbst ausbeuten (IP6<sup>1560</sup>; IP32<sup>1561</sup>; IPτ<sup>1562</sup>; IPÖ<sup>1563</sup>; IPγ<sup>1564</sup>; IPσ<sup>1565</sup>). IP29 skizziert hierbei ein drastisches Bild nicht nur für sich selbst, sondern für die gesamte SEO (IP29<sup>1566</sup>, i. V. m. IP29<sup>1567</sup>). Für ein positives Beispiel zur Bewältigung einer eingetretenen Beeinträchtigung wird an IP21 erinnert: Sie ist sich ihres Selbstwertes bewusst geworden und hat dadurch gelernt, sich besser abzugrenzen (IP21<sup>1568</sup>), was zu einem Schutzmechanismus gegenüber (Selbst-)Ausbeutung geführt hat, von dem die Befragte und ihre SEO profitieren.

Beeinträchtigende Beanspruchungsfolgen können bei kurzfristiger Exposition z. B. eine steigende Fehlerhäufigkeit sein. In Ergänzung zur Ausführung in der Norm wird darauf hingewiesen, dass beeinträchtigende Beanspruchungsfolgen je

nach Schweregrad der Beeinträchtigung weniger gravierende bis extrem gravierende Effekte zeigen können. Beispielsweise kann eine einmalige Fachberatung, die z. B. ein Befragter zu Zertifizierungsvorgaben in Anspruch genommen hat, infolge falscher Informationen zum Scheitern der gesamten SEO führen, sofern kein „Glücksfaktor“ entgegenwirkt.

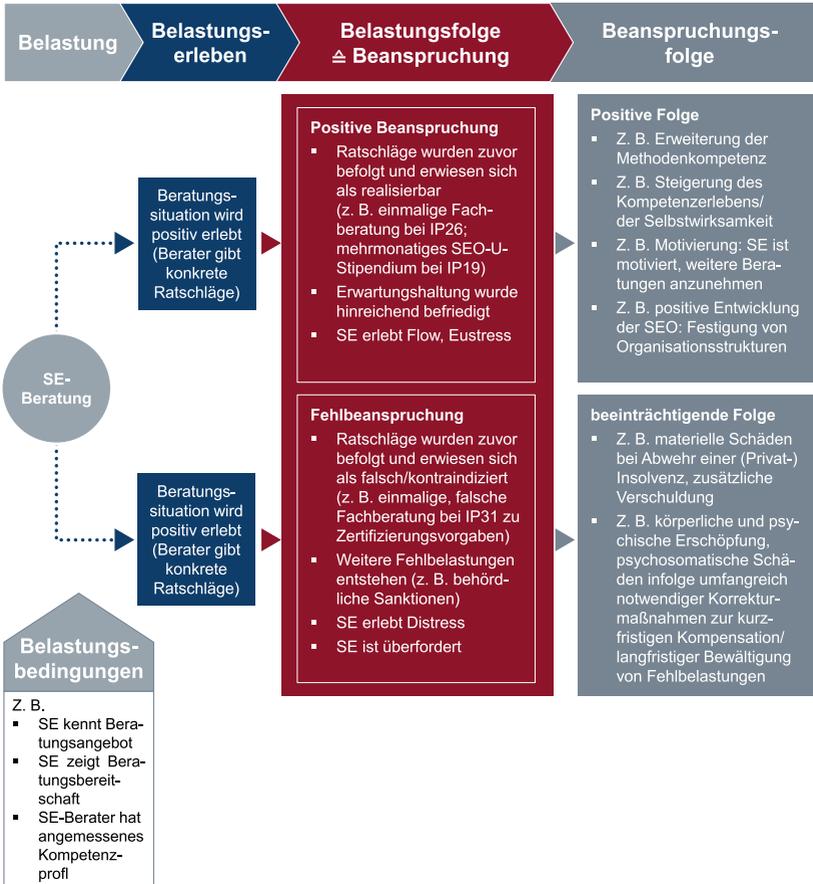
### 10.5.3 Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Die mit den Wirkungskriterien beschriebenen Ausgangssituationen lassen sich als Belastungen begreifen. Das Belastungserleben kann in Wirkungspfaden sichtbar werden und ebenso können aus dem Belastungserleben weitere Belastungssituationen resultieren. Beispielsweise existiert ein Fachberatungsangebot für SE (Wirkungskriterium I). Ein SE nimmt dieses Angebot in Anspruch (Wirkungspfad 1) und seine finanzrechtlichen Fragen werden klar beantwortet, was der SE zunächst als positiv erlebt (Belastungserleben). Der SE befolgt die Ratschläge. Allerdings erweisen sie sich als juristisch falsch, mit fatalen Folgen für den SE und seine SEO, da nun der SEO die Insolvenz droht. Der SE ist hiermit überfordert und erlebt Distress (Beanspruchung). Zudem muss der SE Zugeständnisse gegenüber Mitarbeitern und Kunden rückgängig machen, die er infolge der fehlerhaften Fachberatung gemacht hat, und Behörden verhängen Sanktionen (weitere Belastungssituationen). Die Beanspruchung zieht letztendlich materielle Schäden und psychische Erschöpfungszustände nach sich (Beanspruchungsfolgen in Form einer Beeinträchtigung).

Ebenso kann aus einer Belastung eine positive Beanspruchung mit wiederum positiven Folgen resultieren. Dies ist z. B. der Fall, wenn die juristische Fachberatung des SEO-Beraters einen geeigneten, realisierbaren Vorschlag zum Bearbeiten eines bestehenden Problems darstellt und die Fachberatung somit der Entwicklung der SEO zugutekommt. Dies kann den SE von einem ursprünglich gegebenen Problem im Sinne einer negativen Ausgangssituation befreien, also entlastend wirken. Eine positive Beanspruchungsfolge kann hierbei beispielsweise die Steigerung des eigenen Kompetenzerlebens darstellen.

Abbildung 10.3 illustriert am Beispiel des SE(O)-Beratungskontextes das für diese Arbeit gültige, oben beschriebene Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Dabei ist ergänzend anzufügen, dass ein und dieselbe Belastungssituation interindividuell unterschiedlich empfunden und bewertet werden kann: von sehr positiv bis sehr negativ, so dass aus einem gegebenen Belastungsgefüge eine Aktivierung

oder eine Beeinträchtigung hervorgehen kann. Erinnert wird hierzu an die Ausführungen zur Persönlichkeitstypologie in Abschnitt 8.13, zum Stellenwert von Motiven (Abschn. 8.2) und zu Bedürfnissen (Abschn. 8.3).



**Abbildung 10.3** Belastungs-Beanspruchungs-Konzept, beispielhaft am SE(O)-Beratungskontext dargestellt. (eigene Darstellung)

## 10.6 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich somit dreierlei aufzeigen:

Erstens: Die in Kapitel 5 bis 9 diskutierten Belastungen bilden ein arbeitsgestaltungsbezogenes Beanspruchungsgefüge für SE, das dementsprechend als eigenständiges Kriterium wirkt (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium VI).

Zweitens: Das Beanspruchungsgefüge entfaltet seine Wirkung als dynamischer Prozess und führt dabei zu Beanspruchungsfolgen (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad 6).

Drittens: Beanspruchungsfolgen wie z. B. Erschöpfungszustände wirken für sich betrachtet auf den SE (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium VII).

---

### Literaturverzeichnis

- Brieger, S., De Clercq, D. & Meynhardt, T. (2020). Doing Good, Feeling Good? Entrepreneurs' Social Value Creation Beliefs and Work-Related Well-Being. *Journal of Business Ethics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-6>.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco et al. (USA): Jossey-Bass.
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2004). DIN EN ISO 10075-3:2004-12. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung (ISO 10075-3:2004); Deutsche Fassung: EN ISO 10075-3:2004 (D). Berlin: Beuth.
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2000). DIN EN ISO 10075-2:2000-06. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996); Deutsche Fassung: EN ISO 10075-2:2000 (D). Berlin: Beuth.
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2018). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe. DIN EN ISO 10075-1:2018-01. Deutsche Fassung: EN ISO 10075-1:2017 (D). Berlin: Beuth.
- Driver, M. (2017). Never social and entrepreneurial enough? Exploring the identity work of social entrepreneurs from a psychoanalytic perspective. In: *Organization*, 24 (6), S. 715–736.
- Ferreira, Y. & Schat, H.-G. (2020). Entwicklung eines Modells zur Erfassung psychischer Fehlbelastung unter Berücksichtigung von Ressourcen. Frühjahrskongress 2020 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch? Beitrag A.10.1. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft Dortmund (Hrsg.). Abrufbar auf: [www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/iwp/GfA-Fruhhjahrskongr](http://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/iwp/GfA-Fruhhjahrskongr)

- [ess-2020-Publikation-Modell-psychischer-Fehlbelastung-Ferreira-Schat.pdf](#). Abgerufen am: 1.6.2020.
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G. & Obschonka, M. (2018). Why Social Entrepreneurs Are So Burned Out. *Harvard Business Review: Social Responsibility*. Abrufbar auf: <https://hbr.org/2018/12/why-social-entrepreneurs-are-so-burned-out>. Abgerufen am: 1.5.2019.
- Krause, A. (2003). Lehrerbelastungsforschung. Erweiterung durch ein handlungspsychologisches Belastungskonzept. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 49 (2), S. 254–273.
- Le Favre, M., Kolt, G. & Matheny, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first? In: *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), S. 547–565.
- Nelson, D. & Simmons, B. (2011). Savoring eustress while coping with distress. The holistic model of stress. In: J. Quick und L. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of occupational health psychology* (2., überarbeitete Auflage). Washington, D. C. (USA): American Psychological Association, S. 55–74.
- Redeker, S. (1993). Belastungserleben im LehrerInnenberuf. Beiträge zur empirischen Erziehungswissenschaft und Fachdidaktik. Frankfurt: Peter Lang.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Selye H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. In: *Nature*, 138 (3479), S. 32.
- Selye, H. (1950). The physiology and pathology of exposure to stress. A treatise based on the concepts of general-adaption-syndrome and the diseases of adaption. Montreal (Kanada): ACTA.
- Selye, H. (1976). Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. In: *Canadian Medical Association Journal*, 3 (115), S. 53–56.
- Stiller, M. (2015). Belastungen, Ressourcen und Beanspruchungen bei Lehrkräften. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Surma, S. (2012). Selbstwertmanagement. Psychische Belastung im Umgang mit schwierigen Kunden. Wiesbaden: Gabler & Springer Fachmedien.
- Taché, J. & Selye, H. (1985). On Stress and Coping Mechanisms. In: *Issues in Mental Health Nursing*, 7 (1–4), S. 3–24.
- Wippert, P. & Beckmann, J. (Hrsg.) (2009). Stress- und Schmerzursachen verstehen. Gesundheitspsychologie und -soziologie in Prävention und Rehabilitation. Stuttgart: Thieme.
- Yukl, G. & Latham, G. (1978). Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. In: *Personnel Psychology*, 31, S. 305–323.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Mit dieser Forschungsarbeit wurde eine aufdeckende Sicht eingenommen bezogen auf die zentrale Fragestellung, inwieweit sich für Social Entrepreneurure in Deutschland Kriterien identifizieren und als allgemeingültige Systematik darstellen lassen, die ihre Arbeitsgestaltung in spezifischer Weise beeinflussen und dabei eventuell Hinweise auf die Wirkung von Arbeit geben. Dabei konnte ein breites Spektrum an Sinnkonstruktionen von Social Entrepreneururen in Deutschland aufgezeigt werden: von motivationalen Einstellungen über subjektive Theorien zum Unternehmerischen und zum Sozialen bis hin zu gesellschaftspolitischen Deutungsmustern. Ebenso wurde deutlich, dass eine breit angelegte sozialunternehmerische Kulturlandschaft mit jeweils eigenen Prozessdynamiken und zu bewältigenden Herausforderungen besteht: dies sowohl im Vergleich zwischen Social Entrepreneururen als auch zwischen Sozialunternehmen sowie zwischen Netzwerkstrukturen.

Das Fazit und der Ausblick zur vorgelegten Untersuchung erfolgt dabei in dreierlei Hinsicht: mit einem wissenschaftstheoretischen Fokus, mit einem methodologischen Fokus und mit einem praxisbezogenen Fokus, der (Handlungs-) Empfehlungen beinhaltet. Der damit verbundene gesellschaftliche Nutzen sowie der weitere Forschungsbedarf werden spezifiziert.

Herausgearbeitet wurde sowohl vor Erhebungsbeginn (Kap. 2) als auch in erweiterter Betrachtung mit internationalem Bezug während der Ergebnisdiskussion (ab Kap. 4), dass in verschiedenen Forschungsdisziplinen Interesse besteht, arbeits- und organisationswissenschaftlichen Erkenntnisgewinn zu verschiedenen Fragestellungen im Hinblick auf Social Entrepreneurship zu schaffen und zu erweitern. Dabei nimmt diese Dissertation mit ihrem arbeitswissenschaftlichen Schwerpunkt eine bislang weitestgehend unerforscht gebliebene Perspektive ein. Mit diesem Blickwechsel ließ sich der Erkenntnisgewinn insbesondere im Hinblick auf den Bedeutungsgehalt eines Belastungsgefüges für Arbeitskontexte von

Sozialunternehmern erweitern. Typische Belastungssituationen, der Umgang mit sowie die Auswirkungen von Belastungssituationen konnten gezielt erforscht werden.

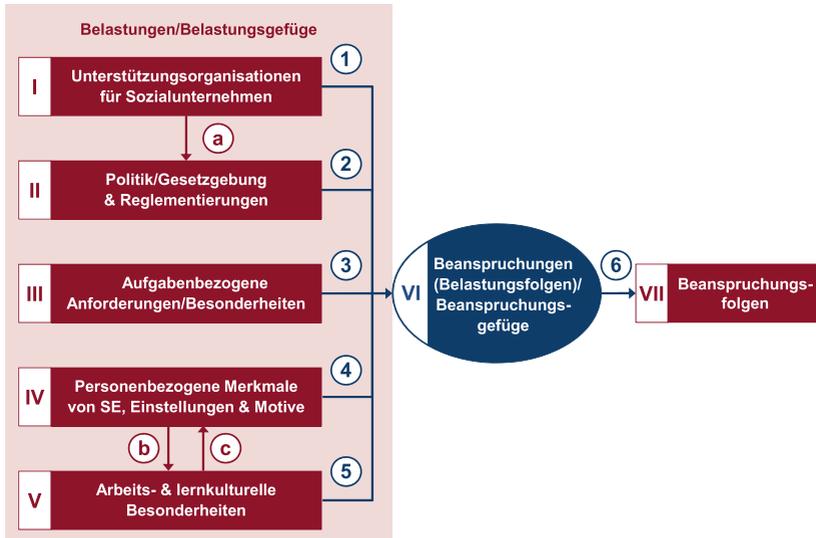
Das Spiegeln internationaler Forschungserkenntnisse an den eigenen Erkenntnissen zeigt, dass mehrere der in dieser Studie aufgedeckten Phänomene eine allgemeingültige Relevanz besitzen, sozusagen grenzenlos von Forschungsinteresse sind. Im internationalen Fokus steht beispielsweise die Erforschung der Persönlichkeitstypologie des Sozialunternehmers, wobei die Erforschung zur Social-Entrepreneurship-Intention bei zumeist jungen Befragten ein Schwerpunkt ist, was zu entsprechenden Limitationen führt, die in dieser Arbeit herausgearbeitet wurden. In der Gesamtbetrachtung lassen sich im internationalen Forschungsvergleich keine Erkenntnisse identifizieren, die zur Beantwortung der zentralen Leitfrage in dieser Untersuchung unberücksichtigt geblieben sind bzw. einen zusätzlichen Beitrag zur Beantwortung der zentralen Leitfrage hätten liefern können.

Ebenso bestehen Phänomene, die im Speziellen auf Deutschland zutreffen. Beispielsweise bringen die historisch gewachsene deutsche Wohlfahrtskultur und gesetzliche Vorgaben Eigenarten zu Förderbedingungen mit sich.

Darüber hinaus gibt es Phänomene, die zwar ebenfalls im internationalen Gefüge eine Rolle spielen, in Deutschland jedoch in besonderer Form in den Mittelpunkt gestellt worden sind. Dadurch haben Prägungen stattgefunden und finden weiterhin statt, die bundesweit für eine sozialunternehmerische Kultur-entwicklung nicht nur lenkend sind, sondern einschränkende Wirkung entfalten: Hochskalierungsansprüche, ein Innovationspostulat und vielerorts erzeugter Problemlösungsdruck sind hierzu drei Beispiele.

In der zentralen Forschungsfrage stecken Teilfragen, die herausgearbeitet und intensiv bearbeitet worden sind, um das Gesamtproblem zu verstehen. Empirisch fundiert hergeleitet und konzeptionell diskutiert wurde, aus welchen Puzzlesteinen das Gesamtbild besteht und in welchen Lagebeziehungen diese Puzzleteile zueinanderstehen (können). In der Gesamtbetrachtung zeigte sich ein vielschichtiges Bedingungsgefüge an Belastungssituationen bei der Arbeitsgestaltung und in der Wirkung von Arbeit bei Social Entrepreneuren mit wiederum typischen Merkmalen, die in der übergeordneten Struktur als ein Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren in Deutschland dargestellt werden konnten, wiedergegeben mit Abbildung 11.1.

Herausgearbeitet wurde dabei zum einen, dass und wie Belastungen auf das Wohlbefinden von Sozialunternehmern positiv wie negativ einwirken, und zum anderen, wie sich diese Belastungen auf ihre Sozialunternehmen positiv wie negativ auswirken können. Zum Bedeutungsgehalt negativer Auswirkungen sei



**Abbildung 11.1** Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren als Belastungs-Beanspruchungs-Gefüge. (eigene Darstellung)

bemerkt, dass sich Interviewpartner bei diesen Schilderungen über die ohnehin vor Befragungsbeginn zugesicherte Anonymisierung hinaus vielfach nochmals ausdrücklich vergewissert haben, dass ihre entsprechende Ausführung anonymisiert wird. Darüber hinaus haben Befragte mehrfach darauf bestanden, dass bestimmte Schilderungen zu Fehlbelastungen und zu daraus hervorgegangenen Folgen nicht im direkten Kontext zu ihrem Interview veröffentlicht werden. Die betreffenden Inhalte unterstreichen weniger Einzelschicksale als vielmehr in Variation wiederkehrende und bei genauerer Betrachtung typische Fehlbelastungssituationen, so z. B. zu Mängeln in der Arbeitsweise von Unterstützungsorganisationen und Behörden oder Blockaden durch Wohlfahrtsverbände. Somit kann bereits eine eigene Aussagekraft darin stecken, wenn befragte Sozialunternehmer bestimmte, gravierende Beispiele zu Fehlbelastungen in der Arbeitsgestaltung einerseits mit besonderer Vorsicht und Einschränkung berichten<sup>1569</sup>, es ihnen andererseits offensichtlich wichtig ist, diese Erfahrungswerte – zumeist im späteren Verlauf von Interviews und darüber hinaus ergänzend im Anschluss an die offizielle Aufzeichnung – mitzuteilen, in mehreren Fällen unter Heranziehen ergänzender Dokumente und Belegquellen.

Vergleichbar mit der Arbeit eines Ingenieurs, der einen Prototyp in den unterschiedlichsten Alltagssituationen und unter verschiedenen Umweltbedingungen testet, konnten Qualitäten zu Bedingungen der Arbeitsgestaltung für Sozialunternehmer herausgearbeitet und analysiert werden, deren Wirksamkeit sich in kontextualen Bedingungen interpretieren und verstehen lässt. Auf Basis der daraus hervorgegangenen Erkenntnisse lassen sich Diskussionen auf einer wissenschaftstheoretischen, einer methodischen und einer praxisbezogenen Ebene anstoßen und vorantreiben. Der dabei entstehende Nutzen wird nun dargestellt, wobei ebenso auf Einschränkungen bzw. Limitationen eingegangen wird.

---

## 11.1 Wissenschaftstheoretischer Fokus

Mit der Entwicklung des Wirkungsmodells zur Arbeitsgestaltung von Sozialunternehmern in Deutschland ist es gelungen, einen umfassenden Überblick zum gegebenen Belastungsgefüge darzustellen. Dabei hat der für diese Untersuchung gefeilte Methodenschlüssel es ermöglicht, die Schlösser der verschiedenen Erkenntnis-Tore zu den Arbeitsgestaltungsbedingungen zu öffnen und in der Folge wissenschaftlich fundiert die Vielfalt der sozialunternehmerischen Landschaft zu erkunden. In der Gesamtbetrachtung wird erstmals ein breites Verständnis zum Wirkungsspektrum der arbeitsgestaltungsrelevanten Bedingungen von Sozialunternehmern in Deutschland aufgezeigt, das zudem typische Zusammenhänge erfasst.

In diesem Kontext ließen sich zwei Typologie-Ansätze ableiten, die sowohl Widersprüchlichkeiten als auch Druckmechanismen aufzeigen, denen Social Entrepreneure ausgesetzt werden bzw. sich selbst aussetzen können. Dabei wurde ein Neuentwurf zum Verständnis von Sozialunternehmertum entwickelt, da auf Basis einer motivationspsychologischen sowie einstellungsbezogenen Argumentation begründet wird, weswegen das Soziale und das Unternehmerische nicht als zwei Dimensionen innerhalb eines Kontinuums aufzufassen sind, so wie bislang angenommen, sondern als vier gleichwertig anzusehende, nicht in direkter Verbindung stehende Kriterien.

Hierbei wurde darüber hinaus ein ganzheitlich-prozessorientierter Präventionskonzept-Ansatz zum Umgang mit Belastungen und Belastungsfolgen in die Diskussion eingebracht und ein prozessorientiertes Qualitätsbewusstsein wurde schrittweise hergeleitet, dessen Umsetzung dazu verhelfen soll, dass ein Social Entrepreneur bzw. ein Sozialunternehmen den vielfältigen Belastungen, die beim Social Entrepreneurship in typischer Form gegeben sein können, möglichst optimal begegnen und standhalten kann.

Wenngleich im Rahmen der Datenanalyse nicht herausgearbeitet werden konnte, wie sich die Wirkung von Social Impact im Einzelnen nachweisen lässt, konnte dennoch aufgezeigt werden, dass das komplexe Bedingungsgefüge sozialer Wirksamkeit Social Entrepreneurure vor eigene Herausforderungen stellt, dabei sogar Rechtfertigungsdruck produzieren kann. Hieraus wurde der unmittelbare Forschungs- und Entwicklungsbedarf im Hinblick auf ein erweitertes Verständnis zur Messung sozialer Wirksamkeit abgeleitet. Beispielsweise wird eingefordert, dass eine durchaus ausgesprochen hohe Wirkung kleiner, nicht hochskalierender Sozialunternehmen als solche anzuerkennen ist. Ebenso ist dem Fakt Rechnung zu tragen, dass Social Entrepreneurure, die für ihre Erfolge vielfach ausgezeichnet worden sind und deren Sozialunternehmen wachsen, selbst sozialer Benachteiligung unterliegen können, wenn sie von Altersarmut betroffen sind, was wiederum in einem argumentativ inkongruenten Bedingungsgefüge begründet sein kann: Es bestehen beeinträchtigende Widersprüche, inwieweit Sozialunternehmer Einnahmen aus ihren sozialunternehmerischen Aktivitäten zur eigenen finanziellen Absicherung generieren dürfen – bzw. inwieweit ihre Tätigkeit als Erwerbsarbeit, die eine angemessene Entlohnung verdient, bewertet wird.

Zudem findet in dieser Untersuchung eine Würdigung des von Maslow herausgearbeiteten Stellenwerts von Bedürfnissen und Bedürfnisbefriedigung statt. Maslows Ausführungen finden bis dato – 50 Jahre nach der Veröffentlichung – kaum Beachtung zugunsten einer deutlich älteren, obsoleten Darstellung. Die konzeptionelle Ausarbeitung Maslows, beispielsweise zur Bedeutung von Transzendenz, lässt sich passgenau für die Situationsanalyse von SE in Deutschland heranziehen.

Herausgearbeitet wurde in Kapitel 2, dass mehrere wissenschaftliche Publikationen zum Teil umfangreiche Einschränkungen in ihrem Sampling aufweisen, ohne die damit verbundenen Limitationen zu benennen, obwohl wissenschaftlicher Support besteht. Dabei stellen einige Studien zum Teil in beabsichtigter Weise wirksame Instrumente zur politischen Lobbyarbeit dar, insbesondere für Social Startups. Wissenschaftliche Berater können ggf. den begründeten Anschein erwecken, sich in der Datenerhebung und -auswertung inhaltlich zu positionieren. In der Folge kommt es zu Ausgrenzungen von Social Entrepreneururen. Denn beispielsweise werden Anforderungen an Innovation, Problemlösung und Hochskalierung normativ in einem sozialunternehmerischen Grundverständnis verortet. Mit der Datenauswertung wurde deutlich, dass diese Positionierungen vom Praxisfeld verinnerlicht und adaptiert werden: nicht nur von Verbandsstrukturen und von Unterstützungsorganisationen für Social Startups, sondern ebenfalls von einzelnen Akteuren. Wissenschaftliche Publikationen nehmen auf diese Weise Einfluss darauf, inwieweit sich Social Entrepreneurure dem Sozialunternehmertum selbst

zuordnen (dürfen) oder ausgeschlossen werden, und in der Folge, ob ihnen der Zugang zu Unterstützungsorganisationen ermöglicht oder versagt wird. Insofern lassen sich die Untersuchungserkenntnisse dieser Dissertation als Aufruf an Forschende verstehen, normativ formulierte Aussagen zur Zugehörigkeit zum – und im Umkehrschluss zum Ausschluss von – Sozialunternehmertum zu überdenken und sich bewusst zu machen, welche Konsequenzen eine dadurch bedingte Segregation für das Praxisfeld haben kann.

In der Folge ist längst ein verzerrtes, falsches Bild von Sozialunternehmertum in Deutschland entstanden, das der Komplexität des sozialunternehmerischen Feldes nicht gerecht wird und Betroffene umfassend ausgrenzt. Somit sollten z. B. Untersuchungen, die sich auf die Situationsanalyse von Social Startups konzentrieren, diese Einschränkung bereits im Studientitel erkennbar werden lassen, keinesfalls aber mit ihren Ausführungen den Anschein erwecken, allgemeingültige Aussagen für das Sozialunternehmertum in Deutschland zu treffen.

Was den im Dienst der Lobbyarbeit stehenden wissenschaftlichen Support zu Studien anbelangt, wird empfohlen, Verbandsstrukturen darin anzuleiten, empirisch einwandfrei begründete Daten zu erheben und die Verbände bzw. Auftraggeber auf dieser Basis in ihrer Zielsetzung zu stärken, Sozialunternehmertum gesellschaftlich und politisch zu festigen. Auf diesem Weg kann die Vielfalt der bestehenden Ausgrenzungen identifiziert werden, was die Notwendigkeit einer Unterstützung für Sozialunternehmertum durch die Politik sogar noch stärker gewichtet, den Verbänden also von der Sache her argumentativ entgegenkommen sollte.

In der Gesamtbetrachtung können die gewonnenen Erkenntnisse als Basis für weiterführende Untersuchungen verwendet werden: von der dienstleisterspezifischen Evaluation der Beratungsangebote für Social Entrepreneure (vgl. Kap. 5) über die genaue Analyse bürokratischer Strukturen und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz und -effektivität von Sozialunternehmern (vgl. Kap. 6), zur Bestandsaufnahme von Wirkungsanalysen in der sozialen Arbeit (Kap. 7) oder zu den Auswirkungen von Anspruchsniveaus auf die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit (vgl. Kap. 8) bis hin zur Untersuchung des Führungsverhaltens in Sozialunternehmen aus Mitarbeitersicht (vgl. Kap. 9) – um nur einige Beispiele zu benennen. Ebenso können die gewonnenen Erkenntnisse als Vorlage dienen, um die Arbeitsgestaltungsbedingungen von Social Entrepreneuren in anderen Ländern zu erforschen.

## 11.2 Methodologischer Fokus

Qualitative und quantitative Untersuchungen werfen einen unterschiedlichen Blick auf Daten und können sich daher in der Social-Entrepreneurship-Forschung gegenseitig befruchten bzw. gewinnbringend ergänzen (Majumdar & Reji, 2020, S. 4 ff.). Bereits die empirisch-methodische Situationsanalyse zu den vorgestellten quantitativen und qualitativen Studien in Kapitel 2 zeigt, dass dieses Potenzial bislang nicht genutzt wird. Im Vergleich beider Erhebungsrichtungen fällt auf, dass sich keine einzige der dargestellten quantitativen Untersuchungen auf Erkenntnisse aus den qualitativen Studien bezieht und für das eigene Befragungsdesign aufgreift. Umgekehrt verhält es sich nahezu identisch; die Autoren qualitativer Studien berücksichtigen, wenn überhaupt, den gegebenen Erkenntnisgewinn aus quantitativen Untersuchungen nur am Rande. Dies entspricht weder dem wissenschaftlichen Anspruch an Recherche noch dem Standard empirischer Forschung. Beispielsweise heben Kruse, Chipeta, Surujlal und Wegge (2018) in ihrer Studie, die den alleinigen Fokus auf Sozialunternehmertum in Deutschland hat, „the equally high importance of quantitative next to qualitative research“ (S. 7) hervor. „As the majority of papers in SE-research is of a theoretical nature or applies qualitative methodologies, empirical research is not only desirable (Lee et al., 2014; Short et al., 2009) but needed in order to advance SE-research and allow the testing of proposed theories and models (Hockerts, 2015)“ (ebd., S. 25). Ein vergleichbares Verständnis liegt bei Kruse, Wach, Costa und Moriano (2018, S. 6) zugrunde. Beispielsweise hätten sich die Autoren auf Leppert (2013) beziehen können, der sich nicht nur der identischen Fragestellung bezogen auf Sozialunternehmer in Deutschland widmet, sondern darüber hinaus die identischen theoretischen Ausführungen von Ajzen (1991) für seine Erhebung zugrunde legt.

Auch die Erkenntnisse dieser Untersuchung erweitern die Basis für weiterführende Untersuchungen. Verwiesen wird hierbei auf die methodenkritische Reflexion in Kapitel 3. Zudem wurden im Rahmen der Ergebnisdiskussion, wenngleich begründet und im Sinne des gegebenen Erkenntnisinteresses zweckmäßig gestaltet, mehrfach kontingente Entscheidungen getroffen. Selbstverständlich ist eine statistische Verallgemeinerung zu den herausgearbeiteten Untersuchungsergebnissen auf die Grundgesamtheit infolge der qualitativen Untersuchung nicht möglich. Dennoch steht außer Frage, dass Differenzierungen nach den vorgeschlagenen Typologie-Ansätzen vorgenommen werden können. Allerdings ist unklar geblieben, wie diese Differenzierungen erfolgen können und in welchen wissenschaftstheoretischen Kontexten sie angebracht erscheinen. In jedem Fall

können die im Wirkungsmodell herausgearbeiteten Zusammenhänge herangezogen werden für Faktorenanalysen und für weitere quantitative Untersuchungen zur Ermittlung repräsentativer Aussagen.

Zudem können die Erkenntnisse zu den vorgelegten Typologie-Ansätzen zur Entwicklung von Testverfahren genutzt werden, die im Praxisfeld wiederum mit weiteren Testverfahren trianguliert werden können, um die spezifischen Umstände und Bedarfe von Sozialunternehmern in Deutschland zu untersuchen. Beispielsweise könnten zur Untersuchung von Arbeitszufriedenheit oder zur Stressbewältigung passende valide Testverfahren mit den Erkenntnissen aus dieser Studie trianguliert werden. Im Ergebnis könnte dies den Blick auf notwendige Unterstützungsmaßnahmen für Social Entrepreneure in der Praxis schärfen.

Wenngleich diese Studie ihren Beitrag dazu leistet, einen Teil der bestehenden Wissenslücken zu schließen, kann sie keinen Absolutheitsanspruch erheben. Selbst bei der gewissenhaft entwickelten Fallauswahl bestanden organisatorische strukturelle Zwänge, so dass sich selbst bei der bestmöglich eingehaltenen komparativen Vorgehensweise die Existenz weiterer Fälle mit weiteren Merkmalsausprägungen, die in dieser Untersuchung unentdeckt geblieben sind, nicht ausschließen lässt. Daher ist dieses Ergebnis als Zwischenergebnis zu verstehen und es ist zu hoffen, dass das qualitativ-empirische Überprüfen und Weiterentwickeln der vorgelegten Erkenntnisse fortgeführt wird.

So ließen sich im Datenmaterial begründend keine Hinweise auf bestimmte Phänomene identifizieren wie z. B. genderspezifische Merkmale. Jedoch sind im Sample dieser Untersuchung keine Gründungen von Sozialunternehmen vertreten, die nicht aus einem bereits bekannt gewordenen sozialen Missstand, also reaktiv hervorgegangen sind. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit es in Deutschland dennoch zu Gründungen von Sozialunternehmen kommt, bevor sich ein sozialer Missstand angekündigt hat, und inwieweit sich hierbei ggf. weitere Merkmale herausarbeiten lassen würden, die zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage ihren eigenen Beitrag leisten.

Wenngleich in Kapitel 5 bis Kapitel 9 Merkmale und Bedingungen zur Arbeitsgestaltung von Sozialunternehmern herausgearbeitet werden konnten (vgl. Abb. 11.1), ist davon auszugehen, dass mehrere Erkenntnisse ebenso für konventionelle Unternehmer von Nutzen sein können bzw. auch auf sie zutreffen. Kritisch anzumerken ist, dass in dieser Untersuchung keine eindeutige, trennscharfe Abgrenzung gegenüber konventionellem Unternehmertum besteht und die erhobenen Kriterien nicht an konventionellen Unternehmern gespiegelt werden konnten.

## 11.3 Praxisbezogener Fokus

Mit Blick auf politische und bürokratische Strukturen zeigt sich, dass es dort an Wertschätzung und Verständnis für sozialunternehmerisches Engagement mangeln kann bzw. Wertschätzung widersprüchlich gestaltet wird. Es kommt sogar erheblicher Widerstand durch politische und behördliche Strukturen zum Tragen. Wichtig und ebenso dringend notwendig ist, die bestehenden Hürden und Blockaden abzubauen, und zwar auf Basis anspruchsvoller und konkreter Ziele, deren erreichbare wie realisierbare Wirksamkeit messbar und überprüfbar ist. In diesem Kontext ist politisch die herausfordernde Aufgabe zu meistern, Sozialunternehmertum rechtlich und damit unternehmerisch umfassend zu stärken. Dabei darf die Attraktivität des gesellschaftlich bedeutsamen ehrenamtlichen Engagements nicht geschwächt werden. Als absurd erweist sich jedoch z. B. die Tatsache, dass ehrenamtliche Mitarbeiter als ordentliche Vereinsmitglieder gesetzlich gewollt „Vereinsmeierei“ betreiben und über die unternehmerische Zukunft eines Sozialunternehmens mitentscheiden können, sogar das Führungszepter übernehmen und den Gründer bzw. Sozialunternehmer aushebeln können.

Wenngleich die bestehende Lobbyarbeit, die insbesondere auf Verbandsebene erfolgt, vom Ansatz her verständlich erscheint, ist zu bemängeln, dass hiervon in aller Regel nur jüngere SE-Startups mit akademischem Hintergrund in strukturstarken Regionen profitieren. Weiter oben wurde bereits das Fazit gezogen, dass es in der Folge zu Segregationseffekten gekommen ist und weiterhin kommt. Befragte zeigen mit ihren Ausführungen auf, dass Unterstützungsorganisationen keineswegs Sprecher für die Vielfalt an Sozialunternehmern sind. Vom Anspruchsdenken her breit aufgestellte Verbände sollten ihre Systemgrenzen nicht nur identifizieren, sondern Zugangsmöglichkeiten für alle Betroffenen aktiv schaffen und Integration ermöglichen, anstatt selbst soziale Benachteiligung zu provozieren. Alternativ sollte ein Verbandsname und vor allem die Selbstdarstellung zu erkennen geben, wenn ein Verband sich nur einem Teilbereich widmet wie z. B. der Social-Startup-Förderung, insbesondere, wenn über den gesetzten Arbeitsschwerpunkt hinaus keine hinreichende Unterstützungskompetenz vorhanden bzw. verfügbar sein sollte.

Das volkswirtschaftliche Potenzial kann bei Menschen, die von sozialer Benachteiligung direkt betroffen sind, sehr hoch sein, ohne dass dies nutzbar gemacht wird. Bei direkt Betroffenen kann es speziell an Zugangsmöglichkeiten zu Unterstützungsstrukturen scheitern. Verbände sollten daher darauf achten, von sozialer Benachteiligung Betroffene auf dem Weg zu ihrem Sozialunternehmertum qualitativ hochwertig zu unterstützen bzw. im Minimum sie in der Lobbyarbeit angemessen zu inkludieren, da Menschen ohne direkte Betroffenheit

privilegiert sind, eher den Zugang zu Unterstützungsstrukturen und Netzwerken haben können und sich somit ihrer damit gegebenen besonderen Verantwortung bewusst sein sollten.

Darüber hinaus mangelt es an spezifischen Unterstützungsstrukturen beispielsweise für Nicht-Studierende bzw. Nicht-Studierte, für Akteure im ländlichen Raum und in strukturschwachen Regionen sowie in den neuen Bundesländern. Dies stellt eine Einschränkung in der gesamtgesellschaftlichen gemeinwohlorientierten Ausrichtung dar und ist somit zielsetzungsorientiert auf den Prüfstand zu stellen.

Ein spezifischer sozialer Auftrag an das schulische Bildungswesen besteht darin, Schüler aller Schultypen per Praxisbezug über Sozialunternehmertum aufzuklären und es ihnen grundsätzlich zu ermöglichen, eigene sozialunternehmerische Interessen in Projekten zu vertiefen. Der strukturell verankerte Zugang zu Social Entrepreneurship sollte daher in Lehrplänen mit entsprechendem Praxisbezug sichergestellt werden. Deutlich wird dabei, dass Lehrkräfte hinreichend geschult sein müssen und mit Unterrichtskonzepten zu versorgen sind. Curricula könnten z. B. fächerübergreifende Lernprojekte zum Sozialunternehmertum aufnehmen. Ebenfalls bestehen bis dato keine umfassenden Förderprogramme für Schulabgänger und für Absolventen einer Berufsausbildung, die sich dem Sozialunternehmertum widmen. Somit ist im Speziellen darauf zu achten, dass Zugangsbarrieren zum Sozialunternehmertum für Schüler gezielt abgebaut werden, die beispielsweise durch finanzielle Restriktionen gegeben sein können. Dabei ist ebenso zu bedenken, dass Absolventen von Ausbildungsberufen eine andere Form der Vernetzungsunterstützung benötigen können, da sie anders organisiert sein können und durch die Einbindung in das Berufsleben nicht nur anderen Belastungssituationen ausgesetzt sind, sondern ebenso andere Erfahrungswerte mitbringen. Welches sozialunternehmerische Potenzial bei Auszubildenden, Ausbildungsabsolventen und generell bei Nicht-Studierten in dem durch den Mittelstand geprägten Wirtschaftsstandort Deutschland schlummert und zum Leben erweckt werden könnte, ist gänzlich unerforscht.

Zudem fehlt es konventionellen Organisationen mit Startup-Unterstützungsangeboten an spezifischer Beratungskompetenz für Sozialunternehmer: beispielsweise bei Kammern und Stiftungen. Sozialunternehmer bekunden eben nicht nur Beratungs- und Aufklärungsbedarf zu klassischen Fragestellungen, die in vergleichbarer Form konventionelle Unternehmer betreffen, sondern darüber hinaus zu spezifischen Gegebenheiten, die für die wirtschaftliche Existenz der Sozialunternehmen von grundlegender Bedeutung sein können: von Regularien zur Gemeinnützigkeit bis hin zu speziellen zu meistern den Hürden bei der gemeinwohlorientierten Zielsetzung, insbesondere,

wenn Social Entrepreneur eine neuen, nur für sie typischen Markt erobern wollen und dafür zunächst Pionierarbeit leisten müssen.

Deutlich geworden ist, dass der Beratungsbedarf bei Social Entrepreneuren und in Sozialunternehmen in Quantität und Qualität deutlich höher ist als das bestehende Angebot, zumal zuweilen diverse Zugangskriterien erfüllt sein müssen, um eine Fachberatung in Anspruch nehmen zu können. Dabei kommt es zu Segregationseffekten, da sich die Angebote zumeist nur auf universitäre Kontexte beziehen, die u. a. eine Zugangsschwelle für Nicht-Studierende darstellen können. Ebenso werden Social Entrepreneur, die mit ihrem Sozialunternehmen bereits in der Betriebsphase angekommen sind, mit dem für sie eigenen Beratungsbedarf ausgegrenzt.

Zuweilen bemängeln befragte Social Entrepreneur die Qualität der bestehenden speziellen Beratungs- und Unterstützungsangebote für Sozialunternehmer. Dabei wurden konzeptionelle Unschärfen im Beratungswesen und Defizite in Beraterkompetenzen deutlich: falsche Ratschläge können die Existenz eines Sozialunternehmens bedrohen bzw. zum Scheitern führen. Somit mangelt es nicht nur quantitativ in der gesamten Social-Entrepreneurship-Landschaft an geeigneten Unterstützungsangeboten, sondern es fehlen Regularien zur Qualitätssicherung der Beratungstätigkeit. Die Ausführungen von Befragten zu in Anspruch genommenen Beratungsangeboten zeigen deutlich, dass gut gemeinte Unterstützung nicht per se gut gemacht bedeuten muss. In der Schlussfolgerung ergeben sich Anforderungen an eine Qualitätskontrolle der Arbeit von Unterstützungsorganisationen.

Gerade Verbandsstrukturen könnten hier Minimalanforderungen an Beraterprofile formulieren, die auf Basis der Mitgliederbedarfe ausgearbeitet werden können. Dabei sollte allerdings darauf geachtet werden, dass nicht „der Bock zum Gärtner“ gemacht wird: Abzuraten ist in aller Deutlichkeit davon, dass Berater mit Beratungsdefiziten, die sich laut Schilderungen von Befragten in Unterstützungsorganisationen intensiv engagieren können, im Alleingang Anforderungen an ein Curriculum zur Grundausbildung des „Berufsbilds Fachberater für Sozialunternehmer“ entwickeln. Hier kann z. B. die Zusammenarbeit mit fachlich und methodisch kompetenten Lehrstuhlinhabern an Hochschulen und mit Weiterbildungsorganisationen, die in der Qualitätssicherung von Beraterqualifizierungen hinreichend Expertisen vorweisen, hilfreich sein. Dabei können sich die kompetenten Praxisberater, die es selbstverständlich ebenfalls gibt, identifizieren lassen und sodann in den weiteren Ausarbeitungsprozess mit ihrer Expertise eingebunden werden.

Zudem erscheint es aufgrund der Vielfalt sozialunternehmerischer Aktivitäten ratsam, beraterbezogen zu differenzieren, in welchen Teilgebieten ein

Praxisberater kompetent und erfahren ist, Social Entrepreneure bzw. Sozialunternehmen zielführend unterstützend zu begleiten. Darüber hinaus könnten sich Verbandsstrukturen dafür einsetzen, dass entsprechende Qualifizierungsprogramme anerkannt werden, und im Rahmen ihrer Lobbyarbeit könnten sich Verbände dafür einsetzen, dass qualifizierte Berater bei bestehenden finanziellen Förderprogrammen der Bundesregierung registriert werden können, so dass die Verbandsmitglieder sich eine qualifizierte Fachberatung auch leisten können bzw. diese angemessen entlohnt werden kann.

Ratsam erscheint, dass Fachberater für Sozialunternehmer selbst Fall-Supervisionen in Anspruch nehmen bzw. in Interventionsgruppen nach professionellen Vorgaben kooperieren. Verbände könnten dafür eine Plattform schaffen oder einfordern und dafür Sorge tragen, dass die von ihnen gelisteten Berater nach Qualitätsstandards arbeiten, die auf Beraterportfolios mit der Abgrenzung zu Kompetenzgrenzen beruhen. Bislang bestehen keine Initiativen und mutmaßlich ebenso keine Kompetenz- Ist-Profile mit Anforderungsprofilen abzugleichen. Ebenso könnte nach Vorwissen und Erfahrungslevel der Ratsuchenden unterschieden werden zwischen einer Anfänger- und Fortgeschrittenenberatung. Entsprechende Konzeptionen könnten z. B. in Kooperation mit unabhängigen Lehrstühlen, die sich auf Qualitätssicherung in der Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert haben, ausgearbeitet werden. Da ratsuchende Social Entrepreneure nicht wissen können, inwieweit ein Fachberater einen bestimmten Beratungsbedarf professionell bedienen kann und seine Passgenauigkeit im Schlüssel-Schloss-System gegeben ist, sollte ein entsprechendes digitales Angebot zur Unterstützung geschaffen werden, das dieses Problem reduziert.

Darüber hinaus wurde Supervisionsbedarf für Social Entrepreneure herausgearbeitet, auch als Debriefings zur Nachbereitung schwerwiegender Fehlbelastungen und Krisensituationen bis hin zum Aufarbeiten des sozialunternehmerischen Scheiterns. Gerade bezogen auf Selbst- und Fremdrelexionen, die sich u. a. damit auseinandersetzen können, inwieweit ein harmonisch verschmolzenes Konzept aus „Social + Entrepreneur“ machbar oder eben gehemmt erscheint, wird empfohlen, ein entsprechendes Beratungsangebot zu installieren. Zweifelsohne stellt sich hierbei die Frage der Bewältigung einer damit gegebenen finanziellen Mehrbelastung: Zumindest könnten im nächsten Schritt die zumeist universitär angebotenen Unterstützungsorganisationen mit anderen Lehrstühlen kooperieren, die im Beratungswesen entsprechende Kompetenzen mitbringen bzw. mit Ausbildungsinstituten für Supervisoren vernetzt sind. Denn gerade werdende Supervisoren, die noch in ihrer mehrjährigen Aus- bzw. Weiterbildung sind und bei hochwertigen Qualifizierungsprogrammen umfangreiche Praxiserfahrung

nachweisen müssen, können eventuell für kostenfreie bzw. erschwingliche Supervisionsangebote gewonnen werden, die dennoch professionell gestaltet werden.

Vor allem aber bekunden Befragte einen Beratungsbedarf durch Mentoren mit (branchenspezifischer) Erfahrung im entsprechenden sozialunternehmerischen Gebiet, die systemisch denken und sich auf die Ideenwelt ihrer Mentees einlassen können. Jedoch erscheint es angesichts der Arbeitsüberlastung auf allen Ebenen utopisch, Mentorenschaften hinreichend zu ermöglichen. Umso mehr besteht akuter Handlungsbedarf bei der Qualitätssicherung zu Beratertätigkeiten. Gleichwohl sollten Mentorenprogramme gezielt gefördert und entwickelt werden.

Last, not least bleibt zu hoffen, dass die aus dieser Untersuchung hervorgegangenen Erkenntnisse zum Wirkungsmodell zu Arbeitsgestaltungsbedingungen von Social Entrepreneuren in Deutschland, zu den Typologie-Ansätzen und ebenso die Ausführungen zum prozessorientierten Qualitätsmanagement unter Einbezug des strukturellen Präventionsverständnisses zur Entwicklung von Basisbausteinen für bedarfsorientierte Unterstützungstools in Beratungskontexten herangezogen werden. Denn der hohen Bedeutung von Fehlbelastungen ist ein angemessener Stellenwert zu verleihen.

---

## Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), S. 179–211.
- Hockerts, K. (2015). The Social Entrepreneurial Antecedents Scale (SEAS): A Validation Study. In: *Social Enterprise Journal*, 11 (3), S. 260–280.
- Kruse, P., Chipeta, E. M., Surujlal, J. & Wegge, J. (2018). Measuring Good Intentions – Development and Validation of a Social Entrepreneurial Intention Scale. Unveröffentlichtes Manuskript, eingereicht beim *Journal of Business Venturing* mit der Manuskript-Nr. JBV\_2018\_547. Nachgereicht zur Veranstaltung „What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of social entrepreneurial intention“ am 17.09.2018 beim 51. DGPs Kongress an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Session A6: Unternehmertum, Social Entrepreneurial Intention (SEI). Dozent: Philipp Kruse, Fakultät Psychologie an der Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Kruse, P., Wach, D., Costa, S. & Moriano J. A. (2018). Values matter, don't they? Combining Theory of Planned Behavior and Personal Values as Predictors of Social Entrepreneurial Intention. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, 10 (1), S. 55–83.
- Lee, M., Battilana, J. & Wang, T. (2014). Building an Infrastructure for Empirical Research on Social Enterprise: Challenges and opportunities. In: *Social Entrepreneurship and Research Methods*, 9, S. 241–264.
- Leppert, T. (2013). *Social Entrepreneurship in Deutschland. Einflussfaktoren auf den Gründungsprozess von Social Entrepreneurs*. Hamburg: Kovač.

- Majumdar, S. & Reji, E. (2020). Introduction: Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice. In: S. Majumdar und E. Reji (Hrsg.), *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice*. Singapur (Singapur): Springer Nature, S. 1–11.
- Short, J., Moss, T. & Lumpkin, G. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2), S. 161–194.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

## Endnoten (Zitate)

1. „Es ist auf jeden Fall eine quantitative Herangehensweise gewesen. Was wir gemacht haben, ist, wir haben einen Fragebogen erstellt, der viel sich geliehen hat von den Forschungsfragen oder von den Forschungsherangehensweisen, die es bisher schon gegeben hat. Das heißt, MEFOSE, SEFORIS, ZiviZ und wie sie alle heißen, haben wir so geguckt, was gibt es denn dort, wie kann man die Fragestellungen AUFARBEITEN, also dass es, also dass man VALIDE Daten bekommt und wir auch eine gewisse Art von Vergleichbarkeit haben.“
2. „Wissenschaftlichkeit ist natürlich für den Monitor sehr, sehr wichtig, aber es ist eigentlich nicht das Leitprinzip. (...) Das oberste Leitprinzip ist in gewisser Hinsicht Politikbeeinflussung. Wie schafft man Politikbeeinflussung? Na ja, dadurch, dass man einen Monitor, also etwas einen Monitor nennt, dort DATEN REINPACKT, das ist HAPTISCH SCHÖN und gut aufgemacht. (...) Na ja, wir wollen erst mal keinen Doktor oder Habilitationsstatus oder ähnliches erreichen, sondern wir wollen erreichen, dass es Sozialunternehmern und Social Entrepreneurs in Deutschland besser geht. Und das haben wir tatsächlich, das ist eine, eine der großen Tools, die dafür gesorgt haben, dass jetzt eine kleine Anfrage in der Bundesregierung gestellt worden ist und dann jetzt gleich darauf auch ein, ein Antrag im Bundestag beschlossen worden ist und da wahrscheinlich auch noch einiges Weitere kommen wird. (...) und deswegen, klar, ist da eine Bias drin, SICHER, HUNDERT PRO, ja. Ich rede natürlich nur mit Ausgewählten und mit gewissen, die halt nicht in meinem Netzwerk sind, mit denen rede ich halt nicht, weil sie halt einfach nicht NAH sind für mich. Und dadurch ist, wir wussten, was wir ungefähr fragen müssen, um gegenüber der Politik, gegenüber der Zivilgesellschaft, gegenüber der Wirtschaft gut auftreten

zu können. Und haben uns da natürlich sehr stark orientiert auch an dem Monitor des BVDS, ja? Wir sind ja auch entstanden aus dem BVDS heraus, deswegen ist er auch so sehr stark startuplastig.“

3. „Wir sind ja auch entstanden aus dem BVDS heraus, deswegen ist er auch so sehr stark startuplastig.“
4. „[T]atsächlich ist die geschweifte Klammer unter den drei Kugeln gemeint. Dort steht nämlich ‚Hier sprechen wir für, allgemein von Social Entrepreneurship‘. /Mhm./ Das heißt, wir haben, das Spektrum geht also (...) von der Mitte der Kuller eins bis zur Mitte der Kuller drei sozusagen.“
5. „Das ist einer der Schwachpunkte, über die wir Bescheid wissen. Es gibt (...) von der Bertelsmann-Stiftung, (...) Universität Münster ist da mit dabei. Und (...) es sind ja unterschiedliche Herangehensweisen, wenn man von Skalierung spricht und ähnliches. (...) Das ist tatsächlich ein Begriff, der oft sehr, sehr unterschiedlich verstanden wird (...).“
6. „Und in der Befragung, wo wir uns den Social Entrepreneurs eben ange-nähert haben, sind wir so vorgegangen, dass wir gesagt haben: Na ja, wir wollen wissen, was ist der Unternehmenszweck. Das sollten die Gründer, die Jungunternehmer uns bewerten auf einer Likert-Skala zum einen hin-sichtlich dieser sozialen und ökologischen Ziele, auf der anderen Seite hinsichtlich der Gewinnerzielungsabsicht. Und wenn jemand gesagt hat ‚Ja, soziale und gesellschaftliche Belange sind mein Unternehmenszweck, diese Aussage trifft voll und ganz zu‘, (...) die wurden schon mal als sozial orientiert gewertet. Und wenn diese Aussage dann noch die Bewertung der Gewinnerzielung-/Erzielungsabsicht überstiegen hat, dann waren das (...) aus unserer Sicht die Sozialunternehmer nach der Definition.“
7. „[H]ier sind wir natürlich auf die Selbsteinschätzung der Befragten ange-wiesen. Die Eingangsfrage, ich hatte es (...) erläutert, ist: ‚Haben Sie sich selbstständig gemacht?‘. Und wenn jemand eine Genossenschaft mitgrün-det, würde ich schon sagen, dass derjenige sich dann auch so bezeichnen würde als, dass er sich selbstständig gemacht hat.“
8. „In Ostdeutschland (inkl. Berlin) ist der Anteil der jungen Sozialunterneh-men mit 23 % höher als in Westdeutschland mit 19 %. Insbesondere Berlin und Brandenburg stechen hier hervor. Die Werte für die einzelnen Bundes-länder sollte aufgrund der Fallzahlen allerdings mit Vorsicht interpretiert werden.“
9. Frage von RH:  
„In der Studie heißt es: ‚Die Daten werden im Anschluss unter Berück-sichtigung von Innovativität, (geplantem) Wachstum und Beitrag zur Green Economy bereinigt. Der GSM stellt also eine Analyse der innovativen und

wachstumsorientierten grünen Startups in Deutschland dar‘ (Olteanu & Fichter, 2020, S. 60). Für mich liest es sich nicht schlüssig, für (anonymisiert?) per Fragebogen quantitativ befragte Unternehmen festzustellen und zu beurteilen, ob sie die Fähigkeit besitzen oder ob sie sie nicht besitzen, eine Innovation hervorzubringen (denn das bedeutet ja Innovativität). Daher interessiert mich: Wie wurden die Fragestellungen im Fragebogen formuliert und inwieweit ist für alle Befragten sichergestellt, dass das Antwortverhalten ausreichend ist für diese Analyse und Beurteilung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Innovativität?“

Antwort von Dr. Olteanu:

„Es handelt sich bei den Antworten grundsätzlich um eine Selbsteinschätzung/-zuordnung der Befragten. Im Gegensatz zum Green Economy Gründungsmonitor findet beim GSM keine stichprobenhafte Überprüfung der Angaben statt. Dies wäre aufgrund des anonymen Charakters leider auch nicht möglich. Der Innovationsgrad wird in vier Kategorien abgefragt: Geschäftsmodell, Produkt/Dienstleistungen, Technologie und Prozesse. Wir fügen die Antworten zu einem Index zusammen.“

10. Frage von RH:

„Was passierte bei der weiteren Auswertung mit denjenigen, die sich nicht als innovativ einschätzen? Werden ihre Antworten bei der Analyse der Herausforderungen und Bedürfnisse nicht berücksichtigt und fliegen sie raus, also ist das im Zitat oben mit „bereinigt“ gemeint?“

Antwort von Dr. Olteanu:

„Die Startups mussten sich in mindestens einer der möglichen Kategorien als innovativ einstufen, um in die Analyse einbezogen zu werden. Dies war für fast alle der Fall. Wir erklären uns dieses Ergebnis damit, dass zur Streuung des Fragebogens das Netzwerk des Startup-Verbands genutzt wird, der sich auf innovative junge Unternehmen fokussiert. Zudem besteht hier gewiss eine gewisse Verzerrung aufgrund der Selbstzuordnung.“

11. Frage von RH:

„Wenn ich es richtig verstanden habe, werden die Befragten nicht danach gefragt, was sie unter Innovation verstehen. Und es gibt auch keine vorgegebene, präzise Definition von den Autoren, was sie unter „innovativ“ und „sehr innovativ“ verstehen?“

Antwort von Dr. Olteanu:

„Das ist korrekt. Die entsprechende Frage ist: Wie innovativ ist Dein Startup in Bezug auf...“

12. „Das ist ein richtiges Therapiegespräch. ((lacht)) Das ist gut, dass es anonym ist.“
13. „[E]s ist wirklich eine große Therapie, die wir hier machen, ((lacht)) ähm, nach innen und nach außen.“
14. „Man baut (ein bestimmtes Geschäft), ähm kauft sich in den Markt ein relativ aggressiv, baut eine Maschine“; „auf meinem Werdegang aufbauend, eine Idee mit einer sozialen Komponente“; „primär muss ich erst mal ein Haus bauen, das nicht umfällt. /Mhm./ Und dann kann ich gucken, dass ich mit diesem sauberen Produkt was Soziales tue“; „Und JEDES Unternehmen sollte so aufgebaut sein“; „kann richtig gut (bestimmtes Kaufhaus) bauen. Ich kann sie nur nicht betreiben“; „mit so einem unternehmerischen Kern im Sinne von, wir unternehmen etwas und wir bauen etwas, was als Gesamt Ding ähm sich tragen kann“; „wenn ich eine Geschäftsidee habe, aber die ist von vornherein so aufgebaut, dass ich mit der NIEMALS etwas erwirtschaften kann, ich kann die aber so positionieren, dass die zu den Stiftungszwecken von STIFTUNGEN passt und kann auf die Art und Weise NACHHALTIG einen Cashflow aus Stiftungen (2) sicherstellen, dann ist das Social Entrepreneurship. Da würde ich fast noch mitgehen, ne?“; „Beziehungen aufzubauen. Der KANN das aber nicht“; „dass wir diese Maschine bauen können, dann finden wir jemanden, der einsteigt“; „wir wollten nicht ähm, ähm, (Beschreibung einer Verkaufsstelle) bauen, wo man ohnehin nur einen ganz kleinen Teil der Bevölkerung anspricht, weil es so beschwerlich ist“; „eine Fair-Label-Strategie gebaut“; „Dann kann ich da Produkte reinpacken“; „total tolles Produkt, weiß nur nicht, wie man eine Strategie aufbaut“; „die sind alle aufgebaut auf dem, was wir dort gemacht und gelernt haben, ne?“; „habe die mit aufgebaut, habe gemerkt, dass dieses GRÜNDEN MIR LIEGT“; „das sind so Ecken in dem Social Entrepreneurship, wo ich einfach sehr hinterfragen muss, bin ich, bin ich, also kann ich von meiner Position aus abstrahieren und kann ich die irgendwie verifizieren? Kann ich die anpassen und kann ich dann am Ende etwas bauen? Und das wäre auch was gewesen, was wir hätten machen können. Kann ich etwas bauen, was meinem moralischen Anspruch, der Vollversorgung mit Informationen und so weiter gar nicht mehr genügt“; „wenn man vorne viel Marketing-Geld reinwirft, kommt hinten MEHR raus“; „mich haben die Barrieren immer genervt“; „ich wünschte, wir hätten das vor einem Jahr schon gesagt, den Mut gehabt, den Stecker zu ziehen und wieder zu gehen“; „Ja und dann hat, gab es irgendwann den Punkt, wo wir den Stecker gezogen haben, ne?“.

15. „[D]ie grüne Sau zum Fliegen zu bekommen“; „es war irgendwie so ein bisschen ein GRÜNDUNGSDRUCK da. Und dann passierte es, dass sich eine IDEE daraus entwickelte, die eine soziale Komponente hatte“; „dass die Idee einen dann irgendwann übernimmt oder beherrscht oder mal so in die Fänge bekommt“; „weil es dort Menschen gibt ähm, (.) die ich für, die ich für sehr, sehr energetische Menschen, intelligente Menschen mit nem hohem Potenzial halte“; „wir hatten ähm (.) ich würde, würde behaupten viele positive Stressfaktoren, also viel viel Flow, viel ähm, ähm, kreative Energie, die da entstanden ist“; „weil dort natürlich, man kann schon hingehen und kann sagen, das sind, also die ist eine unternehmerische Energie drin. Wer auch immer das Ding gegründet hat, hat eine supertolle Nische gefunden“; „Ähm, deswegen kann ich Ihnen sagen, was mich frustriert hat, aber das ist jetzt im Nachhinein, das sind Sachen, die mich angetrieben haben“.
16. „[A]ber es war irgendwie so ein bisschen ein GRÜNDUNGSDRUCK da. Und dann passierte es, dass sich eine IDEE daraus entwickelte, die eine soziale Komponente hatte“; „Und wir haben, wir haben uns SEHR auf unsere Vision konzentriert, auf unser Baby konzentriert und sehr wenig ähm (.) uns mit Kritik umgeben“; „Also immer dieses Bild, dass die Idee, die ist mein Baby und ich beschütze mein Baby, aber das Problem ist halt, davon härtet das Baby nicht AB, ne?“; „Und wenn es dann irgendwann das erste Mal rauskommt, wenn es FÜNF ist, /Mhm./ ähm erstens ist es dann bisschen schräg drauf und zweitens wird es halt sofort krank und stirbt. Deswegen mit dem Baby ganz schnell in den Regen rausgehen, sich rausstellen“; „Grundmotivation, ähm und die ist bei mir sauer sein“; „Also es gab viele Sachen, die mich sauer gemacht haben und dann will ich, dass die weggehen. Also das war eine meiner Grundmotivationen“; „Da sind wir da reingegangen und ähm sind aber auch so ein bisschen wie die New Kids on the Block, ich und mein Partner da reingegangen, auch, im Nachhinein auch relativ irgendwo auf der Grenze zwischen selbstbewusst und arrogant“.
17. „Das ist aus dem Netzwerken heraus geboren“; „andere Leute haben uns mit Kusshand genommen“; „in 80 Prozent der Fälle positiv aufgenommen wurde“; „unerlässlich zu Netzwerken, wie man das so heute nennt, Beziehungen aufzubauen“; „das hat mich, also das hat mich persönlich auch von der Social-Entrepreneurship-Szene ABGESTOSSEN, dass ich nicht Netzwerken wollte“.
18. „Social vor das Entrepreneurship packen“; „So was wollten wir nicht bauen“; „dass man sich dann von den Mechanismen der Betriebswirtschaft

FREI macht“; „haben gesagt, wir gehen von (dieser entspannten Situation) nicht weg, bis wir wissen, was wir mit unserem Leben machen“; „haben dann daraufhin unser komplettes Leben quasi angehalten“; „haben erzählt, was wir machen wollen, hat uns eine Dame vom Stand geschmissen“; „In 20 Prozent der Fälle natürlich totalen Gegenwind äh produziert hat, das haben uns die Leute dann auch übelgenommen haben“; „Ich habe aber auch immer gesagt bei dem Startup, ähm wir waren eigentlich zu kapitalistisch für Social-Startup-Szene und zu social für die Kapitalismus-Szene. Das war so ein unserer, eins unserer Kardinalprobleme“; „Ich habe ähm so viel über Nachhaltigkeit und Globalisierung gelernt und das war jetzt auch, fiel mir nicht leicht, das auszublenden“; „weil ich jetzt halt leider mehr wusste als vorher auf meinem Werdegang aufbauend“.

19. „Ähm, ach, ich würde es, glaube ich, aktuell nicht unter dem Aspekt rentieren sehen, weil (.) die, die Hauptarbeit, die sie momentan machen, ist ja, dass es ähm überhaupt erst mal ins Bewusstsein der Bevölkerung, vor allen Dingen auch der REGIERUNG kommt, also (.) im Parlament. Und da sind sie ja sehr aktiv und kommen, machen da ja auch immer wieder ganz gute Vorstöße. (.) Ich finde, das ist eben so diese Hauptarbeit, viel (.) äh PR, Kommunikation, aber halt auf dieser politischen Ebene, weil da muss ja viel passieren.“
20. „Also ich finde es gut, dass es die gibt, dass die den Job machen. Sie müssen auch in Berlin sitzen, (Stadt in der IP lebt) wäre viel zu weit. Sie müssen viel mit der Politik Kaffee trinken. Wir haben da JAHRZEHNTE nachzuholen.“
21. „Äh, unabhängig davon ist natürlich so ein äh Verband wichtig, auch in Hinblick auf die Politik sich zu äußern und zu sagen, was notwendig ist.“
22. „Es ist extrem wichtig, dass wir viel mehr fundiertes Forschungsmaterial dazu bekommen, dass wir zum Beispiel auch das mit Zahlen hinterlegen, und zwar Zahlen, die die Politik versteht. Weil die Politik hat den Terminus nicht verstanden, weil, weil die so geprägt auf die Wohlfahrtsverbände und auf unser grundsätzliches öffentliches Modell, dass sie das gar nicht, ganz lange gar nicht verstanden haben.“
23. „Also wir haben halt später sehr viel äh LOBBYarbeit äh gemacht und machen MÜSSEN, um die Branche sozusagen zu retten. Weil ähm es kam, (etwa zwei Jahre später) ähm gab es diesen äh (Name)-Fall. Ich weiß nicht, ob Sie das in den Medien mitbekommen haben, (Unternehmensname). Ähm und aufgrund dessen Insolvenz ähm sind, ist dann die Politik hingegangen und wollte möglichst, also wie das oft so ist, dann möglichst äh Signale setzen sozusagen, die jetzt nicht unbedingt immer

dazu, also immer, nicht immer unbedingt FACHLICH so viel BRINGEN, ja? Also man hat versucht die Kleinanleger besser zu schützen mit dem sogenannten Kleinanlegerschutzgesetz. FAKTISCH schützt man ihn gar nicht besser, als das vorher der Fall ist ähm, wenn man sich viele dieser Regelungen anschaut, aber das ist ein anderes Thema. (...) Also aber ähm in dieser Zeit (.) WURDE dann dieser VERBAND und diese Vernetzung auch immer wichtiger, (...) sodass dann die ursprüngliche, der ursprüngliche Gesetzesentwurf äh noch mal sehr stark angepasst wurde. Weil wenn er so gekommen wäre, dann würde es (bestimmte gesetzlich geregelte Unterstützungsfunktion für Social Startups) in Deutschland heute nicht geben.“

24. IP: „Also (Bundesverband) zum Beispiel als erster Zusammenschluss und dergleichen, den GAB es damals tatsächlich nicht, ne? Sondern das hat angefangen, (2) man hat sich dann irgendwie auf welchen Stift-, ähm Veranstaltungen gesehen, hat tatsächlich angefangen, als ich mal mit (nähere Angabe) auch von (Stiftung) mit (Name) darüber geredet habe, dass die, die hat mich mal angerufen und hat gesagt: ‚(eigener Name), ich wollte Sie nur vorwarnen, wir machen so was Ähnliches wie (Projektaktivität der SEO)‘. Und dann habe ich gesagt: ‚ECHT?‘ (Name der Stiftung), hm, scheiße, ne? So. ‚Was denn?‘. Und dann hat sie gesagt, hat sie gesagt so, habe ich gesagt: ‚Nein, das ist nicht, was wir machen‘. ‚DOCH‘. Dann habe ich gesagt: ‚NEIN, wir machen das und das‘. Dann sagt sie: ‚Sehen Sie, man kennt sich gar nicht‘. Und dann haben wir, aus diesem Telefonat heraus haben wir gesagt: ‚Das stimmt, man kennt sich gar nicht, vielleicht ähm (.) machen wir mal ein Treffen‘. Und dann haben wir eine Liste zusammengestellt, wen wir gerne hätten und haben nach (Stadt) eingeladen zu einem ersten unverbindlichen Treffen. Dann kamen (Anzahl, zweistellig im unteren Bereich) Organisationen und das war tatsächlich der erste Schritt, wo man sich so näher kennengelernt hat. Wir haben am Anfang nur immer erzählt, was wir TUN. Wir kannten die NAMEN, aber wir wussten gar nicht, wir wussten gar nicht die Konzepte. Und seitdem denkt man überhaupt erst in Kollaborationen, vorher gar nicht.“

RH: „Ja. Hat sich daraus eine feste Struktur gebildet, also dass ihr euch wieder trifft?“

IP: „Das war tatsächlich, wir waren das (Name des Netzwerks). ((lacht)) Das heißt, wir haben zweieinhalb Jahre, drei Jahre (Name des Netzwerks) gemacht, haben (Anzahl) Treffen als Netzwerk gemacht, bis dann von den Kollegen (.) von (andere SEO) der Impuls kam: ‚Lasst uns doch mal einen Bundesverband machen‘. Ich war total dagegen. Ich habe gesagt:

- ,NEIN, hör auf, ey, lasst uns doch treffen, ist doch gut, ne? Wir, das ist doch'. ‚Doch, nein, lass uns einen Bundesverband machen‘. Dann sind wir, haben wir uns, aus diesem (Name des Netzwerks) hat sich dann das (Bundesverband) gegründet. Genau und dann äh war ich (mit Engagement dabei).“
25. „Ähm (.) und äh, dass jeder seinen eigenen Kleinkrieg gegen den, (.) gegen die Probleme kämpft. Und ähm (.) alleine, wenn man sich das (SEO-U-Netzwerk) anguckt, wie viele Projekte gegen Bildungsarmut kämpfen, ja? Die müssten sich doch zusammentun und gemeinsam der Bundesregierung oder Bildungsministerien auf den Tisch kacken und sagen: ‚Leute, so geht es nicht‘. Und, und was aber passiert, ist, dass jeder versucht irgendwie beim Sektempfang der Bildungsministerin irgendwie in der ersten Reihe zu stehen. (2) Und dadurch ja auch so untereinander, ich will nicht sagen KONKURRENZ, aber ähm (2) man dreht, man, man zieht nicht gemeinsam an einem Strang.“
26. „Also ich bin eigentlich KRASS gegen Lobbyismus der alten Couleur. Ich hasse zur Zeit die, ich habe mein Leben lang einen (deutschen PKW) gefahren, ich hasse zur Zeit wirklich äh unsere Automobilindustrie, weil sie zersetzt ist von Lobbyisten und schlimmer Weise bis in die oberste Wirtschaft wir wider besseren Verstand die Ministerien voll haben von Leuten, die IMMER NOCH, was muss eigentlich noch passieren, die Automobilindustrie schützen. So, das möchte ich im sozialen Bereich nicht. Ich finde diese Transparenz wichtig und ich habe die Verbände erlebt, dass sie keine Lust hatten, auch nur IRGENDWAS zu machen, was berechtigt war an Kritik, weil sie einfach ihre Pfründe gesichert haben. Diese Art von, von, von Lobbyismus, die habe ich ähm auch mit dem Verdacht ähm, (.) am Anfang zumindest, ich wäre da ein Nestbeschmutzer, ich habe die scharf kritisiert, weil ich sagte: ‚Wir müssen uns nicht wundern, wenn wir so einen miesen Ruf haben, dass wir HOCH AGGRESSIV jeden angehen, der berechtigte Kritiken an uns äußert. Also auch DA wieder die Selbstreflexion, ist das was dran von dem, was sie einforderten? Oder sitzt man da wie so ein Fürst aus dem Mittelalter und köpft den Anderen, bloß weil er es wagt, was zu sagen? Und ähm, DAS ist im Wandel. Ich habe da beim (Wohlfahrtsverband) wirklich ähm, (mehrfach) bin ich ganz scharf aufgetreten, weil ich gesagt habe: ‚Das finde ich unmöglich‘.“
27. „Change bleibt auch der Alltag. Also Sozialunternehmen häuten sich unglaublich schnell und sie sind auch keine Einrichtung mehr, lange schon nicht. Das Begriff, der Begriff Einrichtung passt überhaupt nicht. Und ähm, wir erleben ja jetzt so eine RE-Verstaatlichung, politisch auch, finde ich,

- positiv GEMEINT, ABER, um DAS zu wuppen, muss man Unternehmer bleiben. Und DAS ist SPANNEND, jetzt mal gerade zu gucken, ähm, die äh Sozialunternehmen sind stille Riesen, die sind riesengroß.“
28. „Es ist extrem wichtig, dass wir viel mehr fundiertes Forschungsmaterial dazu bekommen, dass wir zum Beispiel auch das mit Zahlen hinterlegen, und zwar Zahlen, die die Politik versteht. Weil die Politik hat den Terminus nicht verstanden, weil, weil die so geprägt auf die Wohlfahrtsverbände und auf unser grundsätzliches öffentliches Modell, dass sie das gar nicht, ganz lange gar nicht verstanden haben.“
  29. „Also über den (großer Sozialverband), der hat uns dann erzählt, was wir machen müssen, an wen wir uns wenden müssen.“
  30. „WANN IMMER ein Projekt (.) eingebracht wird, was NICHT zu einem der Wohlfahrtsverbände gehört, steht (oberste Führungskraft) von (Wohlfahrtsverband) auf und redet es nieder und niemand stimmt mehr dafür. (...) EIGENTLICH könnten die die Summe Geld, die zur Verfügung steht und die ausgeschüttet wird, gleich sich gegenseitig aufs Konto (.) geschlüsselt je nach Größe des Dachverbands überweisen und dann das an ihre Leute, an Einrichtungen unterverteilen. (...). Das ist eine Show, diese äh Mittelverteilung. Und ich habe den Eindruck, bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) ist eben genauso. Die Wohlfahrtverbände, die sitzen da historisch drin, angereichert durch ein paar Leute von außen, die irgendeine Art von Prominenz haben oder von, von Bedeutung und die geben denen das Deckmäntelchen von Demokratie und Transparenz, aber in Wirklichkeit ist ein korruptes Geldverteilungssystem. /Mhm./ Ist EIGENTLICH ein Skandal und trotzdem empfindet es die Bevölkerung nicht so, weil in der KOMMUNIKATION werden ja LAUTER SCHÖNE ZWECKE und tolle Geschichten erzählt.“
  31. „Also es ist schon sehr (.) doppelbödig, würde ich mal sagen, was passiert. Ich weiß aber auch, womit es zusammenhängt. Das ist ja auch alles nicht sehr rätselhaft. Also mir hat ein ehemaliger Minister in (Bundesland), schon LANGE nicht mehr dabei, deswegen kann man die Geschichte auch erzählen, gesagt, als ich äh gebettelt habe um die Mittel für die Landeskoordination, das war in der Phase, als wir die (SEO strukturell) aufgebaut haben, da hat er gesagt: ‚Wie viel Geld brauchen Sie denn?‘. ‚Na ja‘, sage ich, ‚so etwa (Summe, fünfstelliger Bereich) Euro im Jahr, halbe Stelle plus ein bisschen drum rum‘. Dann sagt er: ‚Na ja, wissen Sie, der Betrag ist es überhaupt nicht, aber wenn ich IHNEN jetzt was zusage, dann ruft bei mir morgen (einer der großen Wohlfahrtsverbände) an und (dieser Wohlfahrtsverband) ist (bedeutsamer Arbeitgeber in dieser Region). Und fragt:

Wieso nehmt ihr da einen neuen Player mit rein? Das geht nicht. Bei uns macht ihr Kürzungen, hier und da und hier kriegt jemand neues Geld. Das ist mein Problem', sagt er, 'nicht die (Summe) Euro'. Also er hat es ganz klar adressiert, es ist, es geht um den Verteilungskampf. (2) Und wir hatten schon mal eine offenere Diskussionssitu-, Situation so zwischen grob (Zeitraum, mehrere Jahre zurückliegend) und dann kam die Flüchtlingskrise und da hat sich alles wieder zurückentwickelt, weil dann waren halt die Wohlfahrtsverbände da und haben UN-FASS-BAR viel Geld geschluckt vom Staat, was da plötzlich (.) IRGENDWO HERKAM und frei war und haben natürlich auch viel gearbeitet, aber es haben auch ENDLOS viele freie Initiativen gearbeitet. Und auch DA weiß ich, dass mir ein (Chef eines Wohlfahrtsverbands), aber ein großer Verband war das, gesagt hat: 'Wir haben uns darüber saniert, vorher ging's uns richtig schlecht. Uns hat letztlich die Flüchtlingskrise gerettet, weil wir natürlich viel quersubventionieren konnten'. /Mhm./ Und das WISSEN alle, also Antrag stellen ist häufig ähm (2) mit einem, mit einer Art von, (.) ja, das ist vielleicht zu hart gesagt, BETRUG verbunden, der aber nicht als solcher empfunden wird. (.) Also so ein bisschen wie die Software-Manipulation in der Autoindustrie. Also man wollte ja eigentlich auch nur auf dem Markt gut performen und man kam ja immer DURCH mit allem, bis plötzlich jemand einfällt, zu sagen: 'Leute, das ist eine Straftat, die ihr da macht'. Also, wenn jemand SO Sozialreformen mal angucken würde und sagen: 'Ihr gebt Steuergeld aus, obwohl ihr WISST, dass das nicht wirkt und äh, und ihr fordert KEINE WIRKUNGSNACHWEISE ein, das ist MITTELFEHLVERWENDUNG, das GEHT NICHT'. Da müsste man reihenweise Einrichtungen schließen, das macht natürlich kein Mensch, kein Mensch wird das machen. (.) Es gibt da einfach keine LOBBY. (2)“

32. „Vor allen Dingen auch, dass, äh das Bundesteilhabegesetz nicht hinten rüberkippt, weil die öffentliche Hand, wenn die die Steuerung macht, dann geht das schief. Wir haben zu wenig Strategen in der öffentlichen Hand. So und äh insofern Lobbyismus, (.) JA, ich versuche das schon, (2) aber wir haben schon auch eine verkrustete Struktur von Platzhirsch-Verteidigern (mit Bezugnahme auf Wohlfahrtsverband), ganz ehrlich, immer noch.“
33. „Wo man Verbandstätigkeiten NUTZT, nicht um den Wettbewerb auszustechen, sondern um vernünftig, sinnvolle Interessenvertretung zu betreiben. Und das ist halt in der Wohlfahrtspflege auch ein Riesenthema. /Mhm./ Stichwort Wohlfahrtsverbände und was die leisten oder was sie nicht leisten.“

34. „Ja, das ist ein ganz schlimmes Gebiet, diese Wohlfahrtsverbände, die SOGENANTEN Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Gewerkschaften, alles das Gleiche. Wenn es ums Geld geht, hört die Freundschaft auf. Und die (2) äh, was sie dann in ihrem Paragraphen 1 der Geschäftsordnung als hehres Geschäftsziel definiert haben, das ist, ((lacht)) ist völlig zweit- und drittranking.“
35. „Also (Wohlfahrtsverband) erfüllt im Prinzip ja eine, eine Art Pflichtaufgabe der Gemeinde. Äh, wir haben das schon relativ frühzeitig abgegeben. Äh, (.) aus, aus zwei Gründen habe ich das damals gemacht, auch wenn ich jetzt, da war ich noch nicht in (Wohlfahrtsverband) Mitglied oder irgend so was, ich bin erst später eingestiegen (...). Äh, (3) zum einen äh in Hinblick auf die fachliche Kompetenz, weil dort Netzwerke äh bestehen. Und wenn ich einen größeren Arbeitgeber habe, auch in Hinblick auf die äh, ich sage mal, Versorgungssicherheit der Mitarbeiter, wenn irgendwo Kinderzahlen zurückgehen, eine Gruppe geschlossen werden muss oder ähnliches, kann, in dem (Wohlfahrtsverband) kann jemand versorgt werden. Das war mein Hauptansatz bei der, bei der ganzen Geschichte, hat ja im Wesentlichen auch funktioniert. (.) Äh, ansonsten könnte man SPITZ SAGEN, (.) natürlich ist es bisschen kostengünstiger, weil die Tarife bei (Wohlfahrtsverband) anders sind als im öffentlichen Bereich. Das nähert sich peu à peu an, weil man hat gar keine andere Chance, sonst kriegt man gar keine Leute mehr. Ähm, (.) aber (...), das waren die, das waren die beiden wesentlichen Punkte. (Wohlfahrtsverband) ist ja auch nur ein Sozialverband äh und äh, ja, manche sprechen mittlerweile von Sozialkonzern mit (Anzahl) Beschäftigten. Das ist schon so, da sind wir äh, (.) da sind wir ein, ein, ein relativ kleiner Verband in (Bundesland). Also da gab es ein paar Konzentrationen und der Landesverband wollte gerne die gesamte Geschäftstätigkeit übernehmen und wir sollten dann so ein bisschen Seniorenbetreuung und Jugendclub, aber das funktioniert natürlich nicht. Das ist ein großes Spannungsfeld, hat auch was mit Personen zu tun, mit HANDELNDEN äh, die so ein vereinnahmendes Wesen haben, ne?“
36. „Die TRÄGER gerade über die Wohlfahrtsverbände gebunden äh sind bis heute, glaube ich, so aufgestellt, dass sie immer gucken, was machbar ist, also wo es Geld gibt ganz einfach. Und da sind sie dann äh (2) sofort engagiert und machen auch Wettbewerb und Konkurrenz und so weiter. Also ein ein bisschen unseliges Spiel, wie ich finde.“
37. „Und ein Großträger da wie (.) eine Caritas, eine Diakonie, die haben SO VIELE Projekte laufen, dass sie darüber die Geschäftsführungs- äh Gehälter äh gut ausgeben können, weil die sind in der Regel pauschal, die

- musst du nicht nachweisen und daraus kannst du dann sozusagen deine Quersubventionierung machen und generieren.“
38. „Und ICH GLAUBE GANZ FEST an das Wirkpotenzial von Social Entrepreneuren, aber (.) dass Social Entrepreneurinnen besser wirken als Wohlfahrt zum Beispiel, das ist noch überhaupt nicht bewiesen so, ne? Und ich glaube daran, dass die WOHLFAHRT bessere Lösungen entwickeln wird, wenn sie mit Social Entrepreneurinnen zusammenarbeiten wird, (2) aber es fließen, eigentlich GAR KEINE Mittel fließen da rein, um zu gucken, wie man, welche ROLLE Wohlfahrt am besten einnimmt und welche Rolle Sozialunternehmer am besten einnehmen, um systemisch zu wirken.“
39. „Also interdisziplinäre Zusammenarbeit oder Synergieeffekte, von denen ja groß geredet wird, das kann man alles vergessen, weil das äh, weil wir Konkurrenten sind (2) um die Fördermittel, um die Anträge. Und gut, wir sind da vielleicht mittlerweile ganz gut in diesem anstrengenden Geschäft. Äh, (.) und es ist GENERELL SCHWER äh natürlich mit diesen äh, das sind ja auch kapitalistische Unternehmen, die Wohlfahrtsverbände, ne? Und sie sind IMMER sehr empfindlich, aber das kann ich auch berichten von ((führt Beispiel zu anderem Träger aus)). Also SOBALD man mit UNORTHODOXEN Mitteln IRGENDWO hinkommt, wird man als Konkurrent erlebt, äh wird abgeschmettert, man hat Angst, dass man plötzlich was macht, was die machen, was man gar nicht macht, ne?“
40. „Und das finde ich nach wie vor nicht EINFACH. (.) Das ist auch was, was manchmal auf der persönlichen Ebene KRÄNKT, weil ähm ich halt mitkriege, wie sozusagen im, im Wohlfahrtssektor, welche Gehälter bezahlt werden und wie wenig effizient häufig gearbeitet wird. Und es ändert sich nichts ((fast flüsternd)). Also ich hatte so ein paar Jahre, das war so zwischen (mehrjähriger Zeitraum) gefühlt, habe ich immer wieder über die Sozialwende gesprochen, wenn ich unterwegs war, die wir bräuchten, analog der Energiewende, fast genauso. Wir haben nicht die großen Energiekonzerne, das sind auch fünf, sondern die Big Five haben wir die Wohlfahrtskonzerne, die großen Verbände. Und es ist ja dieses bizarre System in Deutschland, dass auf der lokalen Ebene die Gelder über die (Ausschüsse), also von denen verteilt werden, die sie hinterher kriegen. Das gibt es nicht mal in der Waffenindustrie. Also wir haben da SO eine GEWACHSENE, letztlich mafiose Struktur, ohne dass da böse Menschen am Werk sind, ist ALLES LEGAL, was sozusagen das Unternehmerische KOMPLETT KORRUMPIERT. (.) Also viele meiner (SE-Kollegen mit renommierter Auszeichnung als SE) leiden darunter, dass sie zwar beste Wirkungsnachweise haben, trotzdem nicht wissen, ob sie das nächste

Jahr überleben. Und ähm die Nachbareinrichtung, die mit der Zielgruppe arbeitet, nehmen wir mal ((nennt eine Zielgruppe)), VIEL schlechtere Fallzahlen hat, aber bei einem Wohlfahrtsverband angesiedelt ist, der eben gewachsene Beziehungen hat zu den Geldgebern, selber im (Ausschuss) sitzt und die Mittel mit verteilt, der kriegt jährlich seine Mittel für die Begleitung dieser (Zielgruppe), egal ob sich was tut oder nicht. (.) Also das ist so dieser, (.) dieser BITTERE Beigeschmack, sonst mache ich das sehr gerne.“

41. „Also die sind ja alle gleich, ob Arbeiterwohlfahrt oder Caritas, sind ALLES (.) von der gleichen Feldpostnummer. Und die haben also da wahnsinnig betrogen, auf gut Deutsch. Und dann stellte sich heraus, ja, das ist alles so mit Wissen des Landtagsausschusses und eine Hand wäscht die andere, haben die das alles so unter sich aufgeteilt. Und jetzt haben sie da ein Regelwerk in die Welt gesetzt, (...) wie die Gelder, in Anführungszeichen, transparenter und gerechter verteilt werden. Zumindest transparenter soll es sein /Mhm./ und nicht mehr so mit Absprachen /Mhm./ untereinander. (...) Und was auch gedeckelt wurde, der ähm (.) (Wohlfahrtsverbandvertreter), (2) ja, auch wieder von irgendeinem dieser Vereine, jetzt habe ich gerade den Namen vergessen, der sehr stark (auf die Landesregierungspartei) ausgerichtet ist, (2) dessen (Vorstand) hier (Funktion in Landesregierung innehat), die betreiben also seit vielen, vielen Jahren eine (Betreuungseinrichtung im Ausland) (.) was sie sich dann haben flugs einfallen lassen, um über DIESE Schiene (Betreuungseinrichtung) also in (Ausland) für Deutschland einzukaufen. Das ist natürlich eine Urlaubseinrichtung für die Leute hier gewesen (...), aber das wird in der Presse nicht hochgekocht. Das wird GANZ sanft behandelt, weil, ne, so, ist doch einer von uns. ((führt dies weiter aus)).“
42. „Das gibt es wohl, aber die, die, also gerade die WOHLFAHRTSverbände halte ich für eine sehr problematische ((lacht)) Konstruktion. Also die sind so interessengeleitet, ob Sie jetzt Diakonie oder Caritas oder Arbeiterwohlfahrt nehmen. Wir gehörten immer zum (Name des Wohlfahrtsverbands), der hat wieder seine anderen Schwächen, etwa (Anzahl) Mitglieder, die also vom Jugendherbergverein bis zum Frauenhaus, also ALLES zusammensammeln, äh so unter dem Ansprech, Anspruch der Liberalität, so dass da eigentlich nicht wirklich noch irgendwas rauskommt, wo Sie sagen können ‚Ich bin (Teil dieses Wohlfahrtsverbands)‘ oder so was, ja? Und ähm natürlich wird das dann, mit äh kleinen Beratungen äh den Mitgliedern unter die Arme gegriffen, aber unterm Strich sind diese Wohlfahrtsverbände erstens mal richtig teuer geworden. Man muss also ERHEBLICHE

Mittel abtreten äh an die Verbände. Und äh zum Zweiten (.) frage ich mich immer, welche Kompetenz dahintersteht. Also (.) stellen Sie sich das nur mal im (Name des Wohlfahrtsverbands) vor, wenn die (2) äh 15 verschiedene Fachbereiche bedienen wollen, die sie alle kompetent äh durchdringen, wie, wie soll das funktionieren? Also ich würde mehr davon halten, dass man eher so (.) zum Beispiel für die Psychiatrie oder für die geistig behinderten Menschen oder für die (.) Jugendhilfe äh Interessenverbände gründet, die dann das tatsächlich leisten, so eine Art Benchmark aufbauen, äh genug Ahnung davon haben, wie das funktioniert. Und weil sie eben bei bestimmten Interessen sich auch sammeln können und nicht gegeneinander stellen, stehen. Das ist halt in der Wohlfahrtspflege leider (.) äh auch so, ja, dass Sie im eigenen Haus da den, die, die äh Konkurrenz ja äh spüren. Also das, was das Diakonische Werk kriegt, kriegt die Caritas nicht mehr und dann geht's da zu wie auf dem Basar, ja, wer kriegt WAS. Das ist sehr lange jetzt über POLITISCHE EINFLÜSSE GESTEUERT WORDEN. Also da, jeder Dezernent hat darauf geachtet, dass er das einigermaßen paritätisch äh verteilt. Wenn es aber nicht mehr der Politik unterliegt, also auf Träger, an die Wohlfahrtspflege zu gehen, dann muss es andere Mechanismen geben. Und die sehe ich eben viel mehr so in der, (.) in der Kooperation, die fachorientiert ist und nicht wohlfahrtsverbandmäßig.“

43. „Ja, wir arbeiten eigentlich nur mit, weil die Träger ALLE, also all unsere Träger sind irgendwelchen Wohlfahrtsverbänden unterstellt. Oder, ja, oder im Auftrag derer unterwegs, weil das aufgeteilt ist, ne, wer die psychosoziale Versorgung macht.“
44. „Wo es wirklich schwer wird und wo die Luft wirklich dünn wird, ist, wenn man das Wachstumsziel nicht aufgibt, also wenn man wirklich skalieren will, weil das ist eigentlich nicht vorgesehen. Dann kommen Sie automatisch den großen Verbänden ins Gehege, das war auch bei mir. Ich habe am Anfang von der Unterschätzung gelebt äh, ich habe ja Kooperationsvertrag mit Einrichtungen von allen Verbänden. ‚Ja, (Name der SEO), na ja, so ein Kleiner da aus (Stadt) und dann mit (Themenschwerpunkt)‘. Also es hat KEIN MENSCH ernst genommen. Erst als (ein Politiker, der aus dem Bundesland der SEO kommt, eine Patenschaft) übernommen hat, da waren wir plötzlich auch eine politische Größe und sind nicht mehr übersehen worden. Und dann haben wir zum Beispiel mal bei (große SEO, finanziert durch eigene Lotterie) einen Antrag gestellt, der ist nicht durchgekommen, weil die Wohlfahrt es verhindert hat. Da hätten wir viel Geld fürs Skalieren kriegen können, das war nicht gewollt. Also und das, solche

Erfahrungen habe ich von allen gehört, die sich mitbeworben haben. Also der Bund legt ein GROSSES Programm auf, da sind zehn Millionen drin für Bildung, für Migration, für WHATEVER. Und es gehen alle Verbände rein, es gehen alle Sozialunternehmer rein mit Bewerbungen. Wer kriegt NIX? Die Sozialunternehmer.“

45. „Und ähm dann bekamen wir eine sehr nennenswerte Förderung, die in diesem Jahr ausgelaufen ist, ähm über (ein Ministerium) in Zusammenhang mit (Wohlfahrtsverband). Das war im Prinzip ein Modellprojekt, anhand dessen ähm das (Ministerium) untersuchen wollte, inwieweit sich soziale Innovationen durch die Strukturen der Wohlfahrtsverbände verbreiten lassen. Aber auch das ist eine befristete Sache gewesen, (Laufzeit, mehrjährig), die ist eben jetzt ausgelaufen. Und das heißt, man ist IMMER WIEDER auf der Suche nach ähm Sponsoren und Förderern.“
46. „Ja, genau, die eine ähm von uns ist in (andere Stadt) und ähm zwei waren in (diese Stadt). Und dann haben wir das auch ähm mit (Name Organisation), das ist auch so ein Businessplan-Wettbewerb, /Mhm./ darüber haben wir das auch gemacht. Das war sehr hilfreich ähm einfach, was so die Werkzeuge des Business-Plan-Schreibens ((lacht)) ähm anbelangt. Also dann haben wir uns eben auch im (Name Organisation für inhaltlichen SEO-Gründungssupport) irgendwann beworben. /Mhm./ Ähm und gestartet, also das Festival war im (Datum, mehrere Jahre zurückliegend) und ich glaube, im (mehrere Monate später), irgendwie so, haben wir dann auch ähm eine (Gesellschaftsform) gegründet. /Mhm./ Genau.“
47. „Ich finde es, wie eingangs schon gesagt, ich möchte ja gerne (Name der SEO) groß und kommerziell aufziehen /Mhm./ und fände es daher auch nicht schlecht, wenn man als Mentor einen hat, der vielleicht schon ein großes kommerzielles Unternehmen aufgezogen hat.“
48. „Da würde ich sagen, je größer die (.) oder so in größeren Einrichtungen, die jetzt quasi mal, die haben, vor 20 Jahren haben die vielleicht alle mal 20 Mitarbeiter gehabt, jetzt haben sie halt 100. Oder sie hatten vor (.) 20 oder 30 Jahren mal drei Mitarbeiter und jetzt sind sie 30. Und dann sind sie plötzlich eine Organisation, die juristisch angreifbar ist, die ähm, die auch erste oder zweite kritische Steuerprüfung hinter sich hatte und dann sind sie in einer anderen Situation und müssen sich selber noch mal neu hinterfragen und Organisations-, erst mal eine interne Organisationsstruktur fas-, schaffen, die sie oft (.) nicht (.) hatten, weil es nicht nötig war, weil der Laden klein genug war. Und ähm, (.) sich da fachlich beraten zu lassen, (.) also zum Beispiel einfach in der Organisationsentwicklung und äh (1) sich fachlich beraten zu lassen, da fehlt dann oft einfach Mittel und Zeit.“

49. „Und immer wieder auch verbunden mit (.) ähm (.) Miet-, Mietgesuche, also eine Immobilie zu finden, ähm wie machen wir das mit Anstellungen, ähm Gesellschafterverträge. So diese ganze rechtliche Seite ist tatsächlich sehr kompliziert gewesen und wäre auch ohne (SEO-Unterstützungsorganisation) sehr schwer gewesen. Also da hatten wir juristischen Beistand auch, zumindest Beratung. /Mhm./ Ähm.“
50. „Was Verwaltung und Bürokratie und so weiter angeht, (.) ähm einfach die Herausforderung, dass man dann doch irgendwie nicht so richtig in irgendeine Schublade passt mit dem, was man (.) äh anbietet. Und beispielsweise eine gemeinnützige GmbH nicht, nicht so alltäglich ist fürs Finanzamt und auch für andere und man äh (.) sich da schon ziemlich reinlesen und reinfuchsen muss, um das zu verstehen. Sei es, was die Buchhaltung angeht oder eben wirklich die Gründung vorher äh, weil man da viel falsch machen kann. Oder zumindest es einem so suggeriert wird, dass man viel falsch machen kann, weil man ja eben wirtschaftlicher ist als ein Verein, in Anführungszeichen. Würde ich jetzt nicht per se zustimmen, aber wird so gehandhabt, weil eben GmbH dahintersteht. Ähm (.) und man so dann von Anfang an oder ich zumindest hatte, dass man superviel falsch machen kann, was einem dann auf die Füße fällt, /Mhm./ ähm und dann auch nicht mehr quasi (.) gerade gebogen werden kann, wenn die Gemeinnützigkeit beispielsweise weg ist.“
51. „Ähm und im NACHGANG konnten, nach Abschluss dieser Beratung konnten wir uns dann noch mal bewerben für die (andere SEO-Unterstützungsorganisation, sehr weit entfernt), ja, und sind da dann auch reingekommen. Und das war letztlich auch noch mal eine Beratung, die dann telefonisch, ich weiß gar nicht, wie viele Stunden auch auf ein (...) Vierteljahr oder halbes Jahr gerechnet. Ähm, (2) und DIE war für uns aber nicht so ergiebig, weil wir an einem ganz anderen Punkt waren. Die (SEO-Unterstützungsorganisation, die weit entfernt ist) ist ja schon noch mehr auf den universitären Kontext ausgerichtet und (.) auch EHER für Leute, die noch mehr in den Startlöchern oder die vielleicht eine IDEE haben und noch nicht agieren. Und da waren wir einfach schon an einem ganz anderen Punkt. /Mhm./ (.) Und haben dann auch die Beratung ein bisschen VERKÜRZT.“
52. „(In Anspruch genommene, konventionelle Unternehmensberatung) hat es nicht kommen sehen, das war ganz interessant, da waren wir echte Pioniere einfach auch, äh die haben so gerechnet, wie ein Unternehmen rechnet, nämlich mehr Wachstum bringt automatisch mehr Geld und damit mehr

Gewinn. Das funktioniert aber leider im Gemeinnützigen nicht so, sondern äh erst mal brauchen Sie mehr Geld, wenn Sie gewachsen sind. Weil zum Beispiel brauchten wir plötzlich ein Intranet, das war vorher völlig überflüssig. Wir brauchten einen Wirtschaftsprüfer, weil wir andere Geldmengen hatten und ähm ganz wichtig, also es war jetzt nicht die Vorschrift vom Finanzamt, aber von manchen Geldgebern, die wollten auch noch mal äh die ordentliche Buchführung von außen testeiert haben und so weiter. Und das allein, ich habe jetzt wieder eine Wirtschaftsprüferrechnung unterschrieben über (Betrag, fünfstellig) EURO. Ja, woher kommen die? Also woher nimmst du die? Das ist kein Charity-Ding, das spendet dir keiner. Also Spenden einzusammeln, da wo es direkt einem Projekt zugutekommt ähm, ist einfach äh, weil die Logik ist gelernt in Deutschland, aber das ANDERE, diese Geschäftsführungsgeschichten, da ist halt sonst üblich, das sind Projektkosten, Steuerungskosten, Overheadkosten, Regiekosten, also es gibt tausend und einen Begriff dafür, aber bei jedem An-, Antrag sind zwischen 10 und äh 20 Prozent drin und die werden dann umverteilt. Und ein Großträger da wie (.) eine Caritas, eine Diakonie, die haben SO VIELE Projekte laufen, dass sie darüber die Geschäftsführungs- äh Gehälter äh gut ausgeben können, weil die sind in der Regel pauschal, die musst du nicht nachweisen und daraus kannst du dann sozusagen deine Quersubventionierung machen und generieren. Dann hast du trotzdem auch Geld auf dem Projekt, was du nicht wiederkriegst, das geht raus fürs Projekt, aber es bleibt genug für die Organisation übrig. Wenn man aber so eine KLEINE Organisation ist und vielleicht ein einziges Projekt nur hat, dann reicht das nicht aus.“

53. „Viele sind da halt wie ich, dass sie sagen: ‚Für mich jetzt direkt wird es nicht viel bringen‘. Also dafür kommen die einfach (Anzahl) Jahre zu spät.“
54. „Bei den Social Entrepreneurs ist es eher so, also DIE Netzwerke, offen gestanden profitiere ich da wenig. Also, weil ich immer eine derer bin, der alles schon durchlaufen hat, aber ich berate sehr viel. Und DA entstehen dann einfach sehr nette, persönliche Beziehungen. Also und da tausche ich mich dann eher mal aus, man kann endlich mal unters seinesgleichen auch rumjammern und sagen: ‚Was, dir geht’s genauso?‘. Oder sich mal einen Tipp geben: ‚Also mit der Stiftung würde ich eher nicht zusammenarbeiten‘. Also eher auf so einer sehr (.) runtergeholten, zwischenmenschlichen Ebene nutze ich (unmittelbaren Netzwerkzugang durch Auszeichnung). Äh, ich gehe auch nicht zu jedem Treffen. Ich habe die ersten Jahre JEDES besucht. Also ich habe einfach alle Formate durch und

es wäre auch traurig, wenn ich nach so vielen Jahren nicht auch in der Lage wäre, mir meine eigenen Netzwerke weiter zu bauen. Also nur von (unmittelbarer Netzwerkzugang durch Auszeichnung), ich glaube, für den Start ist es SU-PER, also einfach, um mit in die Szene reinzukommen, um sich seine eigene ähm (.) Umgebung zu schaffen und bisschen auch seine IDENTITÄT zu bilden, aber wenn man das mal gefunden hat, ähm, sollte man weitergehen und das natürlich nicht liegenlassen, das ist schon so ein bisschen eine Heimat auch.“

55. „Weil man hat das Gefühl, es gibt, dann gibt es eben die LABS, dann gibt es das, dann gibt es das und das, aber man hat das Gefühl, es fehlt so ein bisschen, (5) nicht eine Behörde für Sozialunternehmen, ((lacht)) aber so was, (2) irgendwie so ein, (.) ein Dach. Obwohl das SEND jetzt vielleicht auch übernehmen wird, so als, als Dachorganisation. Ich glaube, das braucht einfach noch ein bisschen Zeit. Und (.) ich glaube, was vielleicht auch hilfreich wäre, aber da hängt natürlich auch wieder mit, was ist ein Sozialunternehmen und so zusammen, wenn man, (.) ich glaube, vielen ist einfach noch gar nicht klar, wie viele Sozialunternehmen es eigentlich gibt, selbst mir nicht, obwohl ich in dem Feld aktiv bin. (.) So, das ist, (3) ich weiß nicht, ob man ein GLOSSAR braucht oder so was, aber eigentlich wäre das auch spannend zu sehen, in welchen Regionen gibt es eigentlich was und mit welchen Themen wird sich da beschäftigt. Weil auch DA, ich glaube, in der Szene ist man sehr offen, sich gegenseitig zu beraten oder das ist das, was wir (.) bisher ERLEBT HABEN, (.) ähm, dass auch andere Unternehmen, die vielleicht keine Sozialunternehmen sind, sehr offen sind, ein Sozialunternehmen zu unterstützen, zu beraten oder so und auch eben Sozialunternehmer unter sich. Das haben wir auch bei (Vereinsprojekt) gemerkt, wo es dann natürlich ein bisschen erweitert ist, nicht nur Sozialunternehmen, sondern überhaupt Kreativunternehmen, dass man so ein Zusammengehörigkeitsgefühl irgendwie hat und dadurch sich Dinge zuschiebt oder ähm (3) berät so. (.) Das ist dann vielleicht auch das eigene Netzwerk, was man weiter aufbaut, aber (5) da denke ich, manchmal wäre es irgendwie cool zu sehen, wie viele es eigentlich wo gibt und wer welche Themen (3) behandelt. Weil ich glaube, die Szene ist dann auch wieder eigentlich gar nicht so klein. Je nachdem, wie man es halt definiert, ne, was jetzt ein Sozialunternehmen ist. (3).“
56. „Also das ist nie so in meine Welt vorgedrungen oder in unsere Welt, dass wir, auch so Stiftungen, die Beratungen anbieten, war einfach zu zeitaufwendig oder wir haben es, wir mussten, waren immer so unter Druck,

- so ein krasser Ressourcendruck, das ist, glaube ich, genau, das war das Haupthindernis, /Mhm./ nicht, dass man das nicht braucht.“
57. „Wir wussten eigentlich schon, dass wir ein gemeinnütziger Verein werden (2) WOLLTEN und haben das auch gar nicht in Frage gestellt. /Mhm./ Also für UNS, wir sind einfach alle SCHRITTE GEGANGEN, um ein eingetragener gemeinnütziger Verein zu gehen, ohne groß drüber nachzudenken, was das bedeutet.“
58. „Also wir, (.) ich habe da noch mal EXTREM viel auch gelernt, auch durch Beratung, allerdings musste ich da eher bezahlen, ((lacht)) war nicht mehr ganz so viel pro bono zu kriegen, weil das ist zu speziell. Das ist nicht mehr nur Projektmanagement, sondern wir brauchten Leute, die selber aus dem (speziellen unternehmerischen Arbeitsfeld) kommen. Ich brauchte neue Leute im Team, das hat auch noch mal die Unternehmenskultur VERÄNDERT im Positiven. Ich finde, wir sind SCHNELLER geworden, wir sind JÜNGER geworden, wir sind MODERNER geworden. (.) Also so, dass ähm ich merke, dem Unternehmer, dem bleibe ich eben treu, nämlich zu sagen: Wenn es eine neue Herausforderung gibt, können wir nicht mit dem zufrieden sein, was wir haben, sondern dann müssen wir auch das Unternehmen (Name der SEO) weiterentwickeln.“
59. „Ich habe da ein Defizit, also mir fehlt da Wissen. OHNE, es war mehr ein Bauchgefühl als was anderes. Und das war im Nachhinein ein historischer Schritt, ((lacht)) weil ich habe dann mich beteiligt an dem Wettbewerb und zu gewinnen gab es ein Beratungsstipendium mit echten (Beratern dieser Unternehmensberatung). Und äh, das war für mich schon ein Erlebnis ähm, die Art und Weise, WIE die beraten, WAS sie beraten und wirklich, ich war verblüfft, wie viel eins zu eins auch nutzbar war. Also es hatte einen extrem hohen Nutzwert. Und ich in dieser Phase (...) habe ich erkannt, dass ich so was, was ich später dann Geschäftsmodell genannt habe, brauchen würde, also irgendeine Form von Struktur.“
60. „Und dazu, bei solchen Impact Startups, kommen noch Utopien dazu, schöne Ideale dazu, ne? Gesellschaftlich die Welt verändern wollen, sich ähm da mit seinem eigenen Selbstbild, ne, vielleicht dann auch noch mal eine besondere ROLLE dabei zuzuschreiben, sich darin zu verlieben. Und dann verliert man den Blick für die Realitäten.“
61. „Wenn ich bedenke natürlich, wie viel Irrwege ich gelaufen bin dazwischen, ((lacht)) könnte man sich vielleicht wünschen, dass man zu so einem Ergebnis äh schneller hätte kommen können, ne, wenn man damals (.) irgendetwas mehr gewusst hätte oder so. (.) Ähm, ich GLAUBE, dass ich

- die (Anzahl) Jahre in (andere Region) ähm da meinen Exit nicht (.) ähm (.) gesehen habe. Ich hätte (.) mich ähm, ich war zu idealistisch.“
62. „Wir haben eigentlich immer versucht von außen zumindest jemand Dritten draufgucken zu lassen. Wir haben den Berater, der uns auch beraten hat in (SEO-Unterstützungsorganisation) auch, (.) vor ein paar Monaten noch mal befragt zu unserem Weg, was er denkt. Und der macht das auch gerne und natürlich nicht mehr so ausführlich, aber dennoch immer so, noch mal so, dass wir das Gefühl haben, okay, er hat sich das jetzt noch mal mit uns ANGESCHAUT. /Mhm./ Und kann auch sein, also der, der war auf jeden Fall zumindest auch immer so ehrlich und hat gesagt: ‚Ich habe das Gefühl, es geht gerade in die falsche Richtung. Oder es geht irgendwie in vier Richtungen, ihr müsst euch jetzt mal entscheiden‘. Also das war, glaube ich, so eine, (.) ja, das war eigentlich so die größte Hürde. Wir hatten dann irgendwie so, (.) ich glaube, es waren sogar sechs Ausrichtungsmöglichkeiten, wir mussten uns halt entscheiden.“
63. „Tatsächlich ähm, (3) ich hatte, ich hätte, ich habe mich in den ersten sieben, acht, neun Jahren überhaupt nicht als Sozialunternehmer bezeichnet, ja? Ich war (rechtlich korrekte Positionsbezeichnung in der offiziellen Organisationsstruktur) (...). So, ja. Und das ganze Thema Sozialunternehmertum, darauf bin ich überhaupt aufmerksam geworden, als ich sozusagen im Auswahlverfahren zum (Preisträger des Förderprogramm einer SEO-Unterstützungsorganisation) war. /Mhm./ So und das war mir auch nicht wichtig.“
64. „Also man darf da ja nicht gegründet haben, wenn man in das Programm kommt. Das heißt, in dem Programm baut man eigentlich erst mal alle Sachen auf, die man braucht, und dann gründet man aus dem Programm heraus. Und allein schon diese Gründungen sind (.) eben nicht immer gegeben, also es gründet nicht jeder.“
65. „Ähm oder dass es Stiftungen gibt, die eben Akteure, wie (SEO-Gründungspartner) und mich zum Beispiel, einfach (.) rekrutieren und sagen: ‚Wir haben in dieses Projekt hier schon so viel gesteckt. Wir glauben, dass sie an einem Punkt sind, wo sie externe Hilfe brauchen und statt ihnen noch mal 10.000 Euro zu geben, möchten wir euch buchen, damit ihr mit dem Projekt arbeitet.‘.“
66. „Bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie), wir haben ja da (Summe, sechsstellig im mittleren Bereich) Euro beantragt, wollten eigentlich nur (minimal notwendigen Zeitraum) beantragen und der, unser zuständiger Sachbearbeiter meinte so: ‚Wieso nicht gleich (doppelten Zeitraum)?‘. Ähm, also auch DA WAR ES SEHR ZUVORKOMMEND

- ((lacht)) von der Förderseite. Ähm, (.) und genau, wir hätten halt noch schlechtere Chancen, glaube ich, gehabt, wenn wir sofort mit einem, also wenn wir eine eigene Rechtsform gewesen wären, die noch keine Erfahrung (2) als Rechtsform sozusagen gesammelt hat. Und mit (Vereinsname) haben wir auch bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) schon so kleine Förderungen bekommen, so dass (.) man zumindest DA SCHON MAL IM SYSTEM WAR. Ähm und wir deswegen gesagt haben: ‚Nein, wir lassen es erst mal über den Verein laufen, weil da haben wir die STRUKTUR, ne? Da laufen gewisse Dinge.‘
67. ‚Ich sage ganz klar: ‚Ohne (Stiftung) gäbe es heute kein (aktueller Name der SEO). Es gäbe (SEO mit regionalem Aktionsfeld) vermutlich, aber kein deutscher, weil die diesen Prozess stark unterstützt haben, nicht, weil sie es thematisch wichtig fanden, wie manch anderer Förderer, sondern weil ähm (Stiftung) ein ganz großer Fan von Sozialunternehmertum ist. Und ähm sie uns deshalb geholfen haben, weil sie einfach sagten ähm: ‚Hier haben wir vielleicht mal ein gut funktionierendes BEISPIEL von Sozialunternehmertum‘. Und das war denen wichtig zu fördern. Ähm, dann kam ein anderer Förderer dazu. Ähm, dann, wir können, ist ja alles anonymisiert, auch über Größenordnungen sprechen.‘
68. ‚Ähm, (2) die halten sich ganz bedeckt, WEIL (.) im betriebswirtschaftlichen Sinne ist ein Engagement bei uns tatsächlich ein Venture-Captial-Engagement. So (.) und dann sagen die natürlich, jetzt hier sehr verkürzt ausgedrückt: ‚Wenn wir als Stiftung Vermögen anlegen, dann muss es sozusagen mündelsicher sein‘. ((lacht)) Wie das früher hieß beim Sparbuch der Sparkasse, der örtlichen, das war dann mündelsicher, ne? Wenig Zinsen, also heute kriegst gar keine mehr, aber dafür also äh mäßig, aber regelmäßig sozusagen. (2) Und da unsere Engagement äh in Neudeutsch Private Equity oder eben Venture Capital ist, äh ist das nix für Stiftungen. Habe ich leider dann auch akzeptieren müssen nach mehrfachen Versuchen, also ist halt so. ((seufzt)).‘
69. ‚Ja, aber ähm, nein, weil ich auch immer gedacht habe, äh es gab ja auch (.) gute Mit-, Mitbewerber. Also dann auch, ich meine, (.) wenn da jemand in (spezielle) Projekte macht und so viel Herzblut rein gibt und so, äh der braucht die Spende doch. Aber dann hat die (Stiftung) irgendwie auch einen Schwenk gemacht und jetzt ist es so, dass die wollen, dass Sozialunternehmen nicht nur von Spenden abhängig sind, (.) da hat, da ist wirklich eine Änderung passiert, sondern dass die sich möglichst wirtschaftlich auch tragen. Und das war bei der ersten Ausschreibung noch überhaupt nicht der

- Fall gewesen, deswegen haben wir auch immer gedacht, (.) es war schon ein Wunder unter die ersten Zehn zu kommen, ne?“
70. „Ähm, (3) beim Startup-Unternehmen ist vielleicht erst mal die größere Risikobereitschaft des Geldgebers eben was zu geben, weil ganz viele Startups verschwinden auch wieder. (2) DIESES Risiko sieht bei uns heute keiner mehr, aber auf der anderen Seite gibt es natürlich Organisationen, die sagen, also heute bräuchte ich mich bei keinem Wettbewerb mehr bewerben. Wir haben viele in der Anfangszeit gewonnen, aber heute würden die sagen: ‚Äh, hallo, könnt ihr bitte ähm mal diese Wettbewerbe den Leuten lassen, die noch keinen Namen haben. Ähm, ob ihr von uns 5.000 Euro kriegt oder nicht, macht euch nicht wirklich glücklich. Äh, der Gewinn eines zusätzlichen Wettbewerbs macht euch auch nicht glücklich. Also lasst bitte den Wettbewerb den jüngeren Startups‘.“
71. „Also die, die großen Stiftungen oder sagen wir mal, so etwas wie äh (Beispiel) äh ist für uns fast nicht mehr zugänglich, das muss man sagen. Da werden derartige HÜRDEN mittlerweile äh aufgebaut, dass sie für uns nicht mehr passierbar sind. Wir haben früher äh SEHR vom, von (Stiftungsname) und (weiterer Stiftungsname) und äh Lotterien äh und so weiter partizipiert. Die sind heute, ich sage es mal so, fast vollständig sozialarbeiterisiert, nenne ich das mal. Das äh, da müsste ich jetzt erst mal ein Sozialpädagogikstudium ähm noch mal aufnehmen, um überhaupt den Antrag dort stellen zu können. (2)“
72. „Und man muss eben auch lernen, wie man das Parkett dort bespielt, was man geboten kriegt, ne? Das muss man lernen. Also man denkt ja, ich habe ja auch gedacht: Oh, jetzt kommt die Stiftung und jetzt kriegen wir Kohle endlich mal und jetzt wird alles leichter. NEIN, so ist es eben nicht, sondern du musst dich (.) mit ANDEREN Dingen auseinandersetzen.“
73. „Ähm, ja, aber es gab eben kein Lab, Hub oder irgendwas in die Richtung. Äh, da wären wir sicher hingegangen und hätten auch ähm uns vernetzt und hätten auch gerne mit anderen Startups gesprochen, wie die es machen, ähm und sicherlich auch anderen Input bekommen ähm.“
74. „Fünf bis sechs Startups werden aufgenommen von 15 bis 20 Bewerbungen.“
75. „Und ähm (.) diese Geschichte, dass man halt immer wieder jemanden hätte, das wäre UNGLAUBLICH für mich. Ich würde unglaublich gern, also ich sitze da und habe äh mir dann angeeignet, wie mache, sage mal, ähm die Wett-, also Wettbewerbsanalyse klingt immer nicht so schön, aber ist halt einfach, du schaust, welche Angebote gibt es und wo irgendwie schaffst du halt einen neuen Nutzen, dass man nicht irgendwas doppelt

- macht halt, ja. Und ich habe das alles durchdekliniert. Ich habe das alles da liegen und ich habe aber niemanden wirklich, dem ich das zeigen kann, wo ich mir gutes Feedback holen kann. Ja, das ist halt unglaublich zäh und das würde mir sehr helfen, aber ich habe keine finanziellen Mittel, um ähm (.) mir die zu HOLEN.“
76. „Also da, die haben ja ein (mehrmonatiges) Programm sozusagen und ich bin da ähm nachgerutscht. Die waren eigentlich schon aktiv und dann hat der, der Leiter gesagt: ‚Nein, du musst da rein‘. Und dann, genau, und ähm, (.) und dann war erst mal überhaupt nicht klar, um welche Rechtsform, (.) oder in welche Rechtsform sich das entwickeln könnte. Das ist, finde ich, schon auch ganz gut, dass man da (.) ähm erst mal die IDEE durchleuchtet, durchleuchtet, ob es ein Business Case ist oder nicht /Mhm./ und was dann eben passt. (.) Und dann hat das so ungefähr ähm, (2) also länger gedauert als das (zeitlich begrenzte) Programm.“
77. „Aber die Erfahrung, die ich gemacht habe, ist, ich habe das dann in (Stadt) ähm mit einer äh (Spezialist)-, ich möchte jetzt keine Namen nennen, durchgeführt. Und was ist? Die Idee wurde entfrachtet. Man hat die Idee in (Stadt) weiterverkauft (beschreibt das von Spezialist geklaute, modifizierte Produkt). ((lacht)) Ja und dann kommt ein Anruf: ‚Hast du gesehen? Die bringen die und die Idee‘. Und dann denke ich: Ja, okay, ((lacht)) /Mhm./ so ist es. Es ist, diese Welten zusammenbringen, das fällt mir auch noch sehr schwer. Und im Moment bin ich halt in all diesen Situationen ziemlich alleine.“
78. „Also wir haben, (.) ähm, was wir nie ausgeschöpft hatten, war (.) so eine Art Mentorship mit (Konzern). (.) Das ist uns gelungen, dass wir das im Nachgang machen konnten, weil wir da eine Mentorin hatten. Und das war tatsächlich auch gut, weil (.) ähm die echten Fragen kommen erst, wenn du es dann wirklich MACHST. Ja, also gerade, was so Teambildung anbelangt und so, das hätte vorher uns gar nicht geholfen. Also habe ich auch schon gesagt: ‚Das ist zu viel, dieser Einzelcoach-Mentor. Ich, ich muss hier MACHEN, ich muss arbeiten. Also ich kann mich nicht die ganze Zeit in irgendwelche Beratungs- ((hustet)) Sitzungen setzen‘. Also ich habe schon auch versucht viel mitzumachen.“
79. „Dass ein, einer aus der (Finanzdienstleistungskonzern) ähm (.) quasi jedem GEWINNER (.) für so und so viele Stunden für (mehrmonatigen Zeitraum) zur Verfügung stand. Und wir hatten jemanden aus (Stadt in der Region), der dann auch öfter bei uns war und das wirklich hier auch miterlebt hat. Das war für uns super, weil ich glaube, es geht dir vielleicht auch

- so, jetzt, wenn man HIER ist, erlebt man UNS halt und versteht viel mehr, als wenn man (.) immer nur eine Skype-Konferenz macht oder so. (.)“
80. „Also ich, ich war ja (Jahresangabe), als die mich bei (westdeutscher SEO-Unterstützungsorganisation) da rausgefischt hatten, schon DIE, das sind ja alles Wessis dort, ne? Also ich sage es jetzt mal so, ne? ((lacht)) Ich spreche jetzt einfach mal so, wie ich das so empfinde, ne?“
81. „Nein, das, man, also äh, da wird man, (2) da darf man, also ich weiß nicht, ob es jemals jemand gegeben hat, der sich vorgeschlagen hat, aber da wird man, also wird man vorgeschlagen von, ich kann Ihnen nicht sagen, wer mich vorgeschlagen hat. /Ja./ Ja oder uns vorgeschlagen hat.“
82. „Von daher war es schon so ein gewisses Label dann auch, da mitgemacht zu haben und ähm, äh, ja, überhaupt in, in die Auswahl reingekommen zu sein und so weiter.“
83. „Und dann auch ÜBERREGIONAL bei, bei so Gremien, (.) Accelerator, wenn man sie vielleicht so nennen will, haben wir uns dann auch nicht viel bemüht, weil wir (2) eher die Erfahrung gemacht haben, dass auch diese Großen und Coolen (.) ähm (.) dich, sich, nur wirklich mit dir reden, wenn du schon (.) jemand bist oder IRGENDWAS schon produziert hast, IRGENDEIN Ergebnis schon an den Start gebracht hast. Also als Beispiel, wir haben auch mal so eine Crowdfunding-Plattform im sozialen Bereich (.) angeschrieben, (ein Plattform-Name) oder wen es da alles gibt, habe die Namen schon alle wieder vergessen, weil das auch ein interessanter Weg vielleicht war für die Kapitalbeschaffung, aber die haben uns nicht mal geantwortet. Also da haben wir auch schon, (.) da war das Konzept schon cool. Unser Partner, (Spezialist, entwickelte technische Lösung), der war vor kurzem bei der WHO (...) und spricht vor allen Nationen über seine ARBEIT, mit dem wir da eng zusammenarbeiten, und wie SEINE (technische Innovation), die er erfunden hat, auch in (anderer Kontinent) und (weiterer Kontinent) viel, (.) ja ähm, den Menschen da helfen kann. Also das ist kein Scherz äh, äh, was wir da machen, (.) aber trotzdem wurdest du dann da noch nicht ernst genommen. Und deshalb waren die Dinge, die da auch bei rumkamen, von, von nichts bis nicht viel.“
84. „Ähm, also wir haben uns ja einmal beworben in (SEO-Unterstützungsorganisation), da wurden wir dann auch NICHT genommen, mit dem, mit der Idee (spezifizierte SEO-Idee), weil das war wahrscheinlich nicht innovativ genug.“
85. „Es gab damals nicht so viele Skalierungs-Storys in Deutschland ((lacht)) wie unsere, ne? Also, das glaube ich, das hat so ein bisschen was damit zu tun. (.) GENAU und dann läuft ein, ist das sein Verfahren.“

86. „Also ich glaube, das war für uns sehr wichtig. Es war auch eine ganz klare Marketingstrategie. Ähm, also wir haben ähm (2) immer wenig Budget gehabt ähm für äh, (.) für klassisches, klassische Werbung oder haben nie so ganz daran geglaubt, dass das ähm, (2) dass das der zentrale Weg sein kann, um, um auf eine gewisse Masse von Investoren zu kommen. Und ähm eine Strategie war eben äh, sich auf (.) jegliche Awards und äh so Sozialunternehmer- oder auch Innovations- äh Preise und Ähnliches zu bewerben, um, (.) also eigentlich, um drei Aspekte zu erreichen. Das eine ist ähm (.) diese LABEL-WIRKUNG, ja? Dass ähm, dass man nach außen sagen kann: ‚Okay, ich weiß nicht, das (.) äh (renommierte Instanz) hat uns mit dem äh (Label) äh ausgezeichnet‘. Das ist LOB sozusagen äh, was man, was man sich irgendwie auf die Webseite schreibt oder in seine, (.) ähm sein Pitch Deck irgendwie reinklebt oder sonst was. /Mhm./ Ähm, aber dann eben auch ähm der Zugang zu den JURYS zum Beispiel oder die, die Leute, die sozusagen eine Bewertung vornehmen, da gab es auch öfter mal interessante (.) ähm (.) Akteure einfach, die sich mit einem bestimmten Thema beschäftigen, sei es jetzt (Arbeitsbereich) oder sei es eben allgemeiner, Innovationsförderung oder wie auch immer. Ähm und dann natürlich auch die Presseaufmerksamkeit, die von so einem Award ausgeht und ähm, dass, dass da eine eigene Community sozusagen hinter diesem Award erzeugt wird, die man dann nach Möglichkeit eben nutzen kann, um sie auf sich selber zu übertragen, weil es bei uns halt eben sehr wichtig ist, eine große Menge von Menschen (.) äh zu erreichen, um, um (spezifische Angabe zur Kundengenerierung). Also es war eine ganz klare Strategie. ähm da auch möglichst viele Awards und, und Ähnliches mitzunehmen. Ähm und manchmal hat es schon gereicht, gar nicht äh sozusagen äh gewonnen zu haben, sondern einfach nur nominiert zu äh sein, weil man irgendwie im Preetext trotzdem erwähnt wurde oder bei der Veranstaltung dann doch eben vor 100 Leute äh pitchen konnte oder wie auch immer. Das ähm, das hat uns, glaube ich, sehr viel gebracht und sehr viel ähm, (.) ähm in der Anfangsphase für diese, für diesen Aufbau der Crowd auch ähm gesorgt.“
87. „Also es hilft halt für die Außenwahrnehmung und bei dem ersten Preis, diesem ((nennt die Auszeichnung)), da haben wir auch einfach (Summe) Euro bekommen, die uns, (.) auf gut Deutsch, den Arsch gerettet haben (2) ähm, weil wir da, wir mussten (einen bestimmten Zeitraum lang der Zielgruppe, mit der die SEO arbeitet) dem Mindestlohn zahlen, weil wir als nichts anerkannt waren. Ähm, (.) und das sind einfach mal (mittlerer fünfstelliger Bereich) Euro, die (.) ähm weggegangen sind. Und (.) genau,

da war das Geld einfach super für uns, aber auch die BERATUNG, die wir da hatten, hat uns auch geholfen, (.) dass man irgendwie, wir hatten ja (Finanzdienstleistungskonzern) als Partner dann sozusagen. Und irgendwie gerade so am ANFANG, wo das Ganze mit Investitionen und so was losgeht, da jemanden zu haben, der sich mit uns mal so einen Liquiditätsplan angeguckt hat, (.) überhaupt erst mal einen AUFGESTELLT HAT, ((lacht)) also das war total hilfreich. Das war so ein bisschen, okay, wir haben (.) jetzt kein Backup, aber wir haben (.) jemanden, der so ein bisschen an unserer Seite steht.“

88. „Ähm, ja und ich glaube einfach, dass die Öffentlichkeit reagiert halt auf so was, ne? (.) Also, wenn jemand ausgezeichnet ist, dann ist das ja schon mal ein Stempel, dass die gut sind oder dass die ihre Arbeit gut machen oder so. Und darauf ist man einfach auch angewiesen.“
89. „Es gab, wir haben uns mit dem, was wir in (Quartier) getan haben, mit der Quartiersarbeit dort, mit dem Quartierskonzept, bei der (Stiftung) beworben, die haben (passendes Stiftungsprogramm). Und da haben wir gewonnen, im Sinne von, also in dieser Bewerbungsperiode haben wir uns dann gegen (Anzahl, hoch, zweistellig) andere (Wettbewerber) durchgesetzt und die (Stiftung) nach (Quartier) geholt ähm, die dann in (Quartier) investiert hat ((beschreibt die Investition der Stiftung)). Also das kann man, glaube ich, so als, als größten (2) auch wirtschaftlichen Erfolg (.) sehen. (.) Ansonsten haben wir auch undotierte Preise gewonnen (2) ähm, die uns wiederum sehr dann verschiedene Kontaktaufnahmen gebracht haben, was sehr gut war. Leute sind auf uns aufmerksam geworden, weil sie gesehen haben, dass wir den ähm, (.) äh, dass wir (bundesweite Auszeichnung bekommen haben) oder den äh, ähm, (2) wie heißt das, nicht Spezialpreis, sondern so, also (weitere überregionale Auszeichnung erhalten) haben und so. Das sind dann Titel und Namen und Bezeichnungen, die nicht dotiert sind, das müssen sie auch nicht, aber die dann eben (2) Aufmerksamkeit und Kontakte in anderen Richtungen bringen. Und diese, (.) und äh diese Möglichkeit der Gründerberatung hatten wir auch einmal quasi bei einem Wettbewerb gemacht und waren dann einmal auch bei so einer Schulung, aber das ist nichts, was wir jetzt regelmäßig wahrnehmen oder schon sehr oft gemacht hätten.“
90. „Gerade im Startup-Bereich ja ((lacht)) ein Riesenthema, also welche AWARDS und Preise und, und Dinge man da alles abstauben kann, teilweise auch mit schönen Preisgeldern, aber das ist alles, bei (Co-Founder) weiß, weiß ich es nicht 100 Prozent, aber ich glaube, es ist ziemlich ähnlich zu mir, das ist nichts, auf das wir Lust haben, a) weil dieser Aufwand

auch von der, ich hätte schon gar keine Lust auf die BEWERBUNG für, für Preise oder irgendwas fertig zu machen, um dann mit ein, zwei Prozent Wahrscheinlichkeit dann da noch weiterzukommen. Nein, möchte ich nicht.“

91. „Ähm, die, die die Preise verleihen, machen sehr viel Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Und dann wird man bekannt, man wird ein NAME, man wird, man erscheint plötzlich auf LISTEN. Und das ist in einer gewissen Phase richtig ähm (.) BEFEUERND, also so, dass Leute kommen und einen auszeichnen wollen. Und irgendwann ist es dann aber genau das Gegenteil. Also es gab dann eine Zeit nach (Jahresangabe), wo wir kaum noch Preise kriegten, auch dann nicht, wenn wir fanden, wir hätten ihn jetzt verdient und uns dafür beworben haben, WEIL wir waren schon so bekannt, wir hatten schon so viele Preise. Und die Preisgeber, (.) also da trennt sich auch Spreu und Weizen. Viele machen ja den Preis, ich sage immer, so ein bisschen wie bei den Funktionären bei den Olympischen Spielen, äh die Sportler wechseln von alle vier Jahre, aber die Funktionäre bleiben und ähm, ja, das IOC und andere. Und ein bisschen kleiner ist es auch mit manchen Preisverleihungen. Also die verleihen das halt jedes Jahr, feiern sich ab, laden ihr Netzwerk ein und wir sind dann die Akteure. Und das habe ich dann irgendwann auch gemerkt und dann habe ich gedacht: Okay, jetzt ärgere ich mich nicht mehr da drüber, dass es so ist, sondern ich nutze die Gunst der Stunde, weil der Scheinwerfer STRAHLT NUR EINMAL und da muss man dann das Optimale rausholen.“
92. „Also das ist, (.) diese Geschichte ist für die MARKE (Name der SEO) (.) eine ganz wichtige Sache, ganz wichtig, wichtiger als eine Zertifizierung und so was.“
93. „(SEO-Unterstützungsorganisation) ist nicht SO bekannt, äh, es wird bekannter, aber es war lange Zeit überhaupt nicht bekannt, also in den Kommunen, in den politischen Strukturen ne? /Mhm./ Das, die dachten immer, es ist irgendwas Esoterisches. Weil das aus (anderem kulturellen Hintergrund) kommt einfach.“
94. „Und ich in dieser Phase (...) habe ich erkannt, dass ich so was, was ich später dann Geschäftsmodell genannt habe, brauchen würde, also irgendeine Form von Struktur, WEIL (.) vielleicht auch durch diesen Preis, den wir da gekriegt haben, es kamen Anfragen aus der ganzen Republik nach dieser spezifischen Lösung.“
95. „JETZT haben wir für die nächsten (Anzahl) Jahre ähm einen Förderer in, tatsächlich in NENNENSWERTER Größenordnung. Ein Förderer, der QUASI fast alle Kosten der nächsten (Anzahl) Jahre deckelt, ABER erst, in

den Genuss einer solchen Förderung konnten wir überhaupt erst kommen, weil wir ähm eben über die Jahre bekannter geworden sind, gezeigt haben, dass wir es können.“

96. „Ähm (.) und das fanden sie gut und wir haben auch jetzt genug vorzuweisen mit Auszeichnungen, mit irgendwelchen Sachen, die wir schon gemacht haben. Und dann haben sie gesagt: ‚Ja, mit euch gehen wir diesen Prozess einer Projektentwicklung‘. Ähm, was noch nicht heißt, dass wir das jetzt sicher kriegen, in (Anzahl) Monaten wissen wir es. Genau, aber mein Gefühl sagt mir, nach so vielen Jahren hat man ein Gefühl dafür, (.) das klappt. Genau, ja.“
97. „Also ich habe ziemlich schnell verstanden, nur ein Förderer, das ist wirklich ein (.) äh hohes Risiko, also auch als Unternehmer zu hoch als Risiko. Und habe äh eigentlich schon sehr, sehr schnell versucht, ähm den Aufschwung auch zu nutzen, wir waren damals viel in der Presse, haben viele Auszeichnungen gekriegt, um immer das möglichst auch in klingende Münze umzuwandeln. Und konnte mir in der Zeit dann auch Rücklagen ansparen, weil das musste ich dann auch lernen.“
98. „Ohne (externe Unterstützung) gäbe es keine (SEO). Konkret ist es SO, dass, es gibt bei denen unterschiedliche Formate. Eins davon war damals (Vernetzungstreffen mit inhaltlichem Support für SEO), was (...) stattfand, wo (Anzahl, zweistellig) junge bis mittelalte Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und dem dritten Sektor für ein paar Tage zusammen kamen und (.) EIN, sehr hochkarätig, also bis hin zu beispielsweise damals (Regierungsvertreter). Ähm und (Zeitraum) im Rahmen (dieser Veranstaltung) stellen DIE Sozialunternehmern ähm zur Verfügung, indem sie sagen: ‚Wir arbeiten (Dauer) mit euch an einer Herausforderung‘. (.) Bei mir war es konkret SO, ich, wir hatten ähm einen Wettbewerb der (SEO-U) gewonnen, ((führt zum Wettbewerb aus)). Und (SEO-U) hatte wiederum eine Vereinbarung mit der (Stiftung), dass sie aus IHREN Preisträgern EINEN zur (Stiftung) schicken durften zu (hochkarätig besetztem Skalierungsworkshop). Und da fiel dann halt ähm die Wahl auf mich, insbesondere weil unser Konzept ja auch (andere) Wurzeln irgendwo hatte. Und DANN haben tatsächlich also (Anzahl, zweistellig aus unterschiedlichen Kulturkreisen), mit MIR (Datum und Dauer) lang mal eine Strategie entwickelt, WIE so eine Skalierung aussehen könnte. (.) Und dann habe ich mir gedacht, wenn so tolle Leute hier wirklich (Dauer) ihre Energie bereit sind da reinzustecken, dann versuch das Konzept umzusetzen. Und das war eigentlich der Beginn.“

99. „Also das ist anders, als man denkt, aber es ist schon geil. Also es hat MEHRERE, es hat SO VIELE GRÜNDE, ne? Es hat so viel, also äh angefangen, also es ist jetzt nicht der, zum Beispiel für uns nicht der Mega Boost, wo man auf einmal sagt: ‚Hey, jetzt kommen, sozusagen äh (.) dreifache Geschwindigkeit und alle Türen stehen offen‘. Also TATSÄCHLICH steht, stehen im ersten Jahr relativ viele Türen offen, weil man eben guckt: Ach, wer sind denn die (Preisträger des Förderprogramms dieser SEO-Unterstützungsorganisation) in diesem Jahr gewesen und so, ne? Und die sind ja immer aus versch- oder meistens aus verschiedenen Bereichen, (präzisierende Beschreibung), ganz spannend.“
100. „Also ähm, (.) der Förderer (...) war ähm, (Stiftung), (...), ein ganz wichtiger Förderer, nicht BETRAGLICH der Wichtigste, aber äh bei einer Förderung geht’s ja nicht nur um Geld. Es geht ähm unheimlich stark um Vernetzung und da ist halt (Stiftung) EINZIGARTIG, muss ich sagen. Also es geht um Pro-bono-Dienstleistungen.“
101. „Man kann irgendwie anrufen und sagen: ‚Du, hör mal, wir brauchen einen Vertrag dazu und dazu‘. Und dann haben die ähm Rechtsanwaltsagenturen, (.) äh oder Kanzleien international, die das für einen machen. Ja, man, die organisieren mal ein (Unternehmensberater)-Team, um etwas zu bearbeiten. Äh, (spezielles Angebot) gibt es umsonst. Ja, ähm Supervision kann man umsonst bekommen. Also NEUE IDEEN, wenn man die hat, kann man so sagen: ‚Hey, kennst du da jemanden?‘. Die haben ein SUPER Netzwerk, dieses (spezielles SEO-Unterstützungsangebot), das sind ja irgendwie, glaube ich, (Anzahl), also mehr als uns (Preisträger des Förderprogramm einer SEO-Unterstützungsorganisation) gibt es davon. Das sind ja so UNTERNEHMER, Unternehmen, Vertreter von Unternehmen, die (Name SEO-Unterstützungsprogramm) und uns unterstützen. Das ist super spannend.“
102. „Und ohne, dass ich (die auszeichnende SEO-Unterstützungsorganisation) ähm (.) ausgezeichnet gewesen wäre, hätten die mich nicht beraten. Das war eine ganz klare Sache. Und dadurch, und das war, glaube ich, auch der höchste Gegenwert, die erste Beratung, die war (Anzahl Monate) Wochen mit einem (mehrköpfigen) Team. Das war sicherlich eine halbe Million Euro, die die uns geschenkt haben.“
103. „Die sind auf mich zugekommen. (.) Das war überhaupt erst der Ideen (.) Geber, die ähm, (2) ich sagte Ihnen, ohne (Name der Stiftung) gäbe es keine (aktueller Name der SEO)“.
104. „Mhm. Ja, also (.) der Preis an sich war natürlich toll, aber ähm es bringt letztlich viel mehr ähm, dass wir dieses Etikett angeheftet bekommen

haben. Und die (Stiftung) ist auch jederzeit bereit hier unser Unternehmen zu unterstützen. Das, das finde ich so, so großartig auch, ne, dass in jeder Form. Dann gibt es, (Datum) gibt es zum Beispiel auch eine Veranstaltung und ein INTERVIEW und mögliche Gründungsinteressierte werden dann eingeladen. Und (2) also (.) die haben uns auch angeboten, uns in (Stadt) in (juristischer Frage) zu unterstützen. Und also, da muss man eigentlich nur jemanden anpieken und dann bekommt man Unterstützung. DAS IST TOLL, also das ist noch viel toller als, als (.) der Geldpreis, ne?“

105. „Ja, das meinte ich ja vorhin. /Mhm./ Also als (SE-Auszeichnung mit Netzwerk-Zugang) jetzt als die, die, die Speerspitze sozusagen.“
106. „Und ähm (.) dort habe ich mir ganz viele Pro-bono-Ressourcen rausgeholt, weil die (Name der Stiftung) dann auch wirklich versucht, (.) ähm (2) Sozialunternehmer mit potenziellen Pro-bono ähm Akteuren zu matchen. Also unser Rechtsanwalt beispielsweise, den wir für nicht für (.) ähm Rechtswidrigkeiten brauchen, sondern zum Aufsetzen von Vertragsunterlagen, Fotogenehmigungen et cetera, ist pro bono. Unser Grafikdesigner ab dem ersten Tag macht alles pro bono. Äh, wir haben einen Marketing-(Spezialist), der uns marketingmäßig pro bono berät. Äh, ich könnte jetzt so weitergehen. Die (Name der Stiftung) bat mich neulich mal ähm (.) auf eine, um eine Aufstellung, wie viel Leute aus diesem Netzwerk sich in irgendeiner Weise (.) für (aktueller Name der SEO) engagiert haben. Und ich habe immer gedacht, ja, bestimmt so 10, 15, aber ich als ich mal so wirklich dann mir mal einen halben Tag Zeit genommen habe, kam ich auf 30 Leute allein aus diesem Netzwerk, die uns (.) unterschiedlich intensiv ähm unterstützt haben. Und ähm deshalb, (.) also nicht wegen des Geldes GÄBE es uns nicht ohne (Name der Stiftung), sondern genau deshalb, weil sie vernetzen.“
107. „Also manchmal werde ich von Studenten, die über diesen sozialunternehmerischen Bereich auch fragen, gefragt: ‚Was ist das Wichtigste an Ihrer Arbeit?‘. Und dann kann ich wohl nur eine Antwort sagen: ‚Networking, Networking, Networking‘. Das ist eigentlich das, was ich von morgens bis abends tue. Und (.) ohne das kommt man nicht an Geld. Ich habe noch nie irgendwo einen klassischen Förderantrag gestellt, ähm, (2) sondern ich ähm BAUE Kontakte, Beziehungen auf. Und wenn man mal ein, zwei Jahre irgendwie zu einer Stiftung eine Beziehung hat, DANN zum richtigen Zeitpunkt stelle ich vielleicht abends beim Bier mal die Frage, aber ich mache keine klassischen Förderanträge.“

108. „Das heißt, wir gucken natürlich auch immer ((mit Bezugnahme auf Networking)), weil das, du brauchst ja diese Qualitätssiegel, die Auszeichnung, damit man wieder äh auf diesem Wege auch äh Geld akquirieren kann oder wie auch immer, ne?“
109. „Wir (haben eine Auszeichnung im Bereich nachhaltige Entwicklung erhalten). Wir haben uns durchgesetzt, äh (sämtliche Bewerbungsphasen), äh und haben auch persönliche Entwicklungen hier in dem, in dem Bereich erlebt, wo also junge Leute, (.) die hier geboren wurden, (3) äh da Ausbildung gemacht haben und studiert haben, die sich hier plötzlich in den Prozess eingeklinkt haben. Also wir haben versucht von der KOMPETENZ des Ortes und die ist ja, man hat ja alles da, man hat Techniker, man Ingenieure, man hat Juristen, man hat Umwelt-Freaks, es ist alles da, ja, das passte also in dem Fall auch ganz gut in der Aufgabenteilung, wer kümmert sich worum. Und da haben wir auch die Entwicklung, (ein Wirkungsempfänger) der (...) nicht so richtig wusste, was er machen sollte, plötzlich auftauchte. (.) ((benennt ein weiteres Beispiel)). Wo (der eine den anderen) fragt: ‚Was machst denn du hier?‘. ‚Das interessiert mich.‘, ne? Und der ist, ja, der ist in dem Projekt aufgegangen und hat da so eine persönliche Entwicklung gemacht, wo jetzt, er ist einer der wichtigen Vertreter (des Bundeslands) im Bereich Nachhaltigkeit, ((benennt Spezialgebiet)), ist (.) eine richtig coole Nummer. (.) Äh, da muss ich sagen, das hat sich also insofern als Unternehmertum auch schon gelohnt, dass man also, dass man jemanden hier behalten hat äh IN DER REGION und der sich also auch selbst verwirklichen kann und der eine (.) äh wichtige Säule auch geworden ist (.) auch aufgrund seiner persönlichen Art. ((führt ein weiteres Beispiel aus)). Ja, äh, kurz und gut, wenn man dann fertig ist mit seiner Diskussion, dann wird eben die (SEO) gegründet und dann geht’s los. Und so haben wir es ja gemacht mit einer Deadline, Leute überzeugt, und wir haben tatsächlich (Anzahl, hohe zweistellige Anzahl) Grundstückseigentümer gefunden, die gezeichnet haben, äh (.) Fördermittel generiert, (.) nebenbei noch einen Bundeswettbewerb gewonnen, ((spezifiziert hierzu)). Das heißt also, wir haben also seit (Jahresangabe) hier eine (digitale Infrastruktur), was WIEDERUM NATÜRLICH neue Möglichkeiten geschafft hat äh mit der Vernetzung im Ort, äh Arbeitsplätze vor Ort, also die Leute fahren nicht mehr. ((führt dies beispielhaft aus)).“
110. „Darüber definiere ich mich, dann ((beschreibt, wie er sich freuen würde)), aber nicht über einen Preis, weil jetzt irgendein Gremium entschieden hat, dass ich ein cooler Typ bin. Ganz im Gegenteil, ich SEHE JA DIE GREMIEN, da sitzt dann ein, ein Doktorand und sagt mir, bin ich das neue

- (Name eines Konzerns, der das Gegenteil einer nachhaltigen Entwicklung verkörpert)? NEIN, eben nicht. ((lacht)).“
111. „Ähm, (.) alles, was ich bis jetzt mitgemacht habe hier, vor allem hier, Universität, IHK, (andere Hochschule), ist noch eine Hochschule äh, die auch immer mal so Existenzgründerzentren haben oder, oder, oder, das ist Bullshit, das war komplett äh Scherz bis jetzt. Wir waren mal an der Uni, haben da gepitcht und da macht ein, (.) ein Akademiker, der hatte auf seinem Namensschild einen Dokortitel, der fragt dann uns: ‚Seid ihr jetzt das neue (Name eines Konzerns, der das Gegenteil einer nachhaltigen Entwicklung verkörpert)?‘. Wo ich sage: ‚Ey, hast du uns überhaupt zugehört?‘. So, also NICHTS, nicht SO VIEL in dem, was wir tun oder sagen, spricht dafür, ((lacht)) dass wir uns IRGENDWIE aufstellen wie (Name eines Konzerns, der das Gegenteil einer nachhaltigen Entwicklung verkörpert). Oder da, also (.) ((stöhnt)) ja, da schwillt mir ja noch der Kamm. Ähm, (.) ich habe das Gefühl, da sitzen mehr Armleuchter als alles andere.“
112. „Das ist nichts, auf das wir Lust haben, a) weil dieser Aufwand auch von der, ich hätte schon gar keine Lust auf die BEWERBUNG für, für Preise oder irgendwas fertig zu machen, um dann mit ein, zwei Prozent Wahrscheinlichkeit dann da noch weiterzukommen. Nein, möchte ich nicht, sondern wir sind die, die sagen: ‚Wir haben eine EMOTION, die wird zum Gedanken, die, dieser Gedanke wird zu einer Handlung. Diese Handlung, das wird ein Ergebnis und die wird zu meinem Lebenslauf. Also das ist ganz einfach, wir müssen einfach in dem Prozess bleiben, ERGEBNISSE produzieren, wie jetzt im (Monat) nach (Land) fahren, für 2.000 Menschen da Infrastruktur aufbauen für (bessere Ernährungssituation und hygienische Bedingung).“
113. „Und die ersten Jahre haben wir von Preisgeldern gelebt, die wir gewonnen haben mit unseren Ideen. (.) Hm (.) und für uns ist HEUTE NOCH 10.000 Euro viel Geld und damals SCHRECKLICH viel Geld. (.) Hm (.) und davon konnten wir ein Jahr leben, ehrenamtlich, ne? 10.000 Euro hat ja auch nicht jeder. Und ähm, (.) und dann einfach ein Projekt damit zu machen, das hat uns, hat uns megaviel Spaß gemacht. Hm (.) und dann haben wir aber gemerkt, okay, wir brauchen jetzt schon irgendwie (.) hm (.) eine gewisse nachhaltigere Struktur, weil du kannst nicht jedes Jahr einen Preis gewinnen. Also das ist ja auch, wir haben auch so gut wie alle (.) Innovationspreise gewonnen und zweimal den gleichen zu gewinnen, ist nicht nur SCHRÄG, sondern auch unwahrscheinlich.“
114. „Also damals war die finanzielle Unterstützung klein, aber sie ist also systematisch geworden vor (.) (Anzahl) Jahren, also auch mit größeren

- Summen. (.) Und wir wussten aber, dass die aussteigen und wir hatten, (.) wir haben das große Glück, dass sie bei uns so lange drin geblieben sind, ne, weil wir also überzeugende Produkte haben.“
115. RH: „Sie hatten eben von einer franchiseähnlichen Dienstleistung gesprochen oder zumindest den Begriff Franchise genutzt. /Ja./ Und ich hatte mich in der Tat auch in der Vorbereitung auf das Gespräch gefragt, ist das nicht irgendwie auch so ein Franchisesystem, was Sie machen? Inwieweit.“  
 IP: „Ja, nur, dass wir kein Geld nehmen. ((lacht)).“  
 RH: „Nur, dass Sie kein Geld nehmen.“  
 IP: „Ja, das ist eben, aber sonst hätten wir auch keinen Preis gekriegt. ((lacht)).“
116. „Irgend so ein Preis, habe ich vergessen, haben wir uns dran beteiligt, der war uns auf den Leib geschneidert und da sind wir auch in die Endauswahl gekommen. Wir durften uns dann also auch in (Stadt) vorstellen. Und dann hieß es, ja, K.O.-Kriterium: ‚Ist alles ganz toll, (eigener Name), was Sie da machen, alles supergeil und passt auch ganz toll, aber ((lacht)) äh werfen Sie Ihren Hut mal in zwei, drei Jahren wieder bei uns in den Ring, WEIL Sie haben ja bisher ((erläutert die noch nicht vollzogene Umsetzung des entwickelten Systems))‘. Und das ist natürlich ein Argument, das ist nicht ganz unberechtigt, das muss man leider akzeptieren. Das haben wir selbst auch, ich sage mal, eigentlich im Vorfeld schon so gesehen, haben es dann trotzdem probiert, aber diese einmalige Erfahrung, weil das eben alles ganz viel Zeit und auch wieder Geld kostet, jetzt haben wir gesagt: ‚Leckt uns alle am Arsch‘. Das machen wir alles gar nicht mehr, hält uns nur auf, (2) ne? /Mhm./ Ja. ((seufzt)) Schwierig. Also jetzt der Umweg über (anderes Umsetzungsvorhaben) äh, (.) jetzt wird also wirklich der super Dauerlauf draus, ne?“
117. „Ähm, wir haben relativ schnell herausgefunden, dass es den (renommierten Auszeichner) gibt ähm, der (regelmäßig) Preise für Nachhaltigkeitsideen vergibt. Und der entweder so wenige (.) Leute hat, die ihm da Sachen einreichen oder so, also, dass wir einfach jedes Mal, wenn wir mitgemacht haben, gewonnen haben, auch mit völlig behämmerten Sachen. /Mhm./ Ähm, so Sachen muss man, muss man natürlich lernen, aber (.) ((seufzt)) ob, ob DIE jetzt kriegsentscheidend sind, das bezweifle ich, ehrlich gesagt.“
118. „Ja, Auszeichnungen, man muss eben aufpassen auch bei diesen Auszeichnungen. Da gibt es so eine Auszeichnungsindustrie, die sich auch untereinander empfehlen. (3)“

119. „Ähm, die, die die Preise verleihen, machen sehr viel Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Und dann wird man bekannt, man wird ein NAME, man wird, man erscheint plötzlich auf LISTEN. Und das ist in einer gewissen Phase richtig ähm (.) BEFEUERND, also so, dass Leute kommen und einen auszeichnen wollen. Und irgendwann ist es dann aber genau das Gegenteil. Also es gab dann eine Zeit nach (Jahresangabe), wo wir kaum noch Preise kriegten, auch dann nicht, wenn wir fanden, wir hätten ihn jetzt verdient und uns dafür beworben haben, WEIL wir waren schon so bekannt, wir hatten schon so viele Preise. Und die Preisgeber, (.) also da trennt sich auch Spreu und Weizen. Viele machen ja den Preis, ich sage immer, so ein bisschen wie bei den Funktionären bei den Olympischen Spielen, äh die Sportler wechseln von alle vier Jahre, aber die Funktionäre bleiben und ähm, ja, das IOC und andere. Und ein bisschen kleiner ist es auch mit manchen Preisverleihungen. Also die verleihen das halt jedes Jahr, feiern sich ab, laden ihr Netzwerk ein und wir sind dann die Akteure. Und das habe ich dann irgendwann auch gemerkt und dann habe ich gedacht: Okay, jetzt ärgere ich mich nicht mehr da drüber, dass es so ist, sondern ich nutze die Gunst der Stunde, weil der Scheinwerfer STRAHLT NUR EINMAL und da muss man dann das Optimale rausholen.“
120. „Und bei (gemeinnützige Aktivität zur Unterstützung von SEO-Startups) war die Zielgruppe am Anfang auch eine ähnliche, nämlich Studenten, die sich alle so fragen, wie können sie eigentlich ähm (2) so den Anspruch gesellschaftlich zu wirken, mit dem Anspruch (.)“
121. „Also das authentischere Umfeld fürs Büro wäre eigentlich (Quartier) gewesen, wo wir bis dato unser Büro hatten und was unser Haupteinsatzort war. Und wir haben auch versucht dort in (Quartier) zu bleiben, haben dort aber nichts Passendes für uns gefunden. /Mhm./ Ähm, waren dann aber sehr froh mit der Wahl HIER. Und hier war ausschlaggebend einfach (repräsentatives Umfeld). Hier kann man auch Leute hin einladen. Ähm, (.) der geringe Mietpreis und das kreative Umfeld, im Sinne von, dass man eben auf dem Campus der (Universität) und mit all den anderen Gründern und Gründerinnen, die in derselben Position sind, auch vor ähnlichen Problemen stehen.“
122. „Ähm, (2) und klar, die Startbedingungen favo-, bevorteilen wahrscheinlich Leute, die (.) sich anders finanzieren können oder die schon bisschen Geld mitbringen oder die (.) ähm (.) eine gewisse Form der Vernetzung schon haben und so (.) ähm (.) und ähm, die dann eher wahrscheinlich einen studierten Hintergrund haben.“

123. „Ähm, ich glaube, dass sie auch einfach SCHWERER ZU ERREICHEN sind (2) ähm, (.) weil eben Studenten häufig, häufiger in Organisationen auch bundesweit oder so was vernetzt sind. Das heißt, wenn man keinen superregionalen Fokus hat, dann ist es schwieriger an nicht studierte Menschen ranzukommen, meine Annahme.“
124. „Social Entrepreneurship ist immer ein bisschen was Verkopftes. Also allein das Konzept von Social Entrepreneurship ist einfach so verkopft, dass das (.) ähm, (2) glaube ich, (.) das Konzept Menschen, die studiert haben, eher anspricht oder einfach (.) Menschen, die nicht studiert haben, abschreckt. (.)“
125. „Wer sich mit Social Entrepreneurship beschäftigt, das ist halt ein Konzept, was (3) ähm, (2) was so verkopft ist, dass das eben nicht in Berufsschulen oder so was (.) gelehrt wird oder gezeigt wird oder so, ne? Ähm, (.) ja. Wovon man sich an-, angesprochen fühlt auch dann.“
126. „Nein, weil das aber in (Stadt) auch verhältnismäßig wenig gibt. /Mhm./ Also ich weiß, dass es jetzt, dass jetzt so ein neuer Coworking-Space in der Innenstadt geplant ist. Es gibt hier bei uns das, das (Name), wo viele eben auch, aber auch wieder hochschulangegliedert, ne, äh es das gibt. Ähm, (.) da sind und waren wir nicht vertreten. Und das, (.) also ich weiß, dass es das in anderen Städten natürlich großartigst und viel gibt, aber das, ich glaube, wobei das aber auch einfach nur meine persönliche Meinung ist, dass es das in (Stadt) einfach nicht so, (2) so groß gibt.“
127. „Das, dort ist das eher so, weil die, die, die, (SEO-Unterstützungsorganisation) selber, die sind alle ein Alter, das haben wir denen auch schon hundertmal gesagt, ist schlecht. Die kommen alle so von Business-Schulen, die haben alle dieselbe Sprache und sind ein Alter und das ist immer schlecht.“
128. „Ich glaube, dieses Sozialunternehmertum kommt eben auch über diese akademische Schiene erst mal ins Bewusstsein.“
129. „Die (SEO-Unterstützungsorganisation, die weit entfernt ist) ist ja schon noch mehr auf den universitären Kontext ausgerichtet und (.) auch EHER für Leute, die noch mehr in den Startlöchern oder die vielleicht eine IDEE haben und noch nicht agieren. Und da waren wir einfach schon an einem ganz anderen Punkt.“
130. „Und (4) ich weiß nicht genau, wie die Ressourcenüberschneidungen von (SEO-Unterstützungsorganisation, mit der die SEO kooperiert) und (Universität) tatsächlich sind oder ob das so eine Art An-Institut ist. ((führt hierzu näher aus)), also sehr viel Möglichkeiten uns auch geben uns untereinander zu vernetzen bei gemeinsamen Essen, bei Präsentationsabenden.“

131. „Die kommen gerade aus der Universität oder SIND noch in der Uni. Ähm, die sind total (.) ähm angefixt, die wollen unbedingt was machen.“
132. „Ähm, die Personen kommen zu uns rein und haben schon Vorerfahrungen in irgendeiner Art und Weise und wenn sie nur ein Studium, die meisten haben irgendwie studiert. Also das kann man durch die Bank sagen, die meisten haben studiert. /Mhm./ Wir haben, ich glaube, fünf Prozent, die nicht studiert haben oder weniger. Ähm, das heißt, die haben schon irgendwelche Vorerfahrungen und dann ist die Frage, wie hoch ist dieses Delta, ähm, das sie bekommen müssen, um entrepreneurische Herangehensweise zu verstehen, um Wirkungsorientierung zu verstehen, um ein Geschäftsmodell aufzubauen, um zu verstehen, wie man tatsächlich das Geschäft unterhält. Das ist sozusagen das, was erreicht werden soll.“
133. „Ähm, aber ich glaube, wenn man sich mal die gesamte Szene anschaut ähm, ist es immer noch ein kleiner Teil von Leuten, die sich überhaupt an solche Arten von Gründungen heranwagen oder also das tun. Ähm und wenn das einfach ein viel breiteres Spektrum abbilden würde, also wenn JEDER, (.) ich weiß nicht, (spezielle, sehr renommierte Hochschule mit Wirtschaftsschwerpunkt) auch mit dem Gedanken spielen würde, irgendwas Sozialunternehmerisches zu machen oder der (weitere spezielle, sehr renommierte Hochschule mit Wirtschaftsschwerpunkt) oder wie sie alle heißen. Also es geht jetzt nicht unbedingt so um den Elitgedanken, sondern einfach um ein breiteres Spektrum von Menschen, die sich darauf einlassen oder auch, ich weiß nicht, von mir aus irgendwelche Kunststudenten oder äh Biologiestudenten, die ähm, die irgendwie an so ein Thema rangeführt werden. Also, dass es einfach auf einer breiteren Basis steht.“
134. „Ich glaube, das würde, würden allen sehr gut tun ähm, (.) wenn einfach eine andere Werthaltung oder eine andere (.) ähm, (.) äh BETEILIGUNG äh in der Bevölkerung für so ein, für so ein Thema da wäre.“
135. „Also kurz gesagt äh, Sozialunternehmertum gehört, (.) ich sage mal, die Betriebswirtschaftler würden es als eine spezielle Betriebswirtschaftslehre ansehen, wie die Banken, wie die Versicherungen, so gibt es eben auch soziale Dienste. Ich habe immer gedacht, das müssten die Hochschulen auch mal längst etabliert haben, also als regelrechten Studiengang.“
136. „Was ich zum Beispiel (.) in der Vergangenheit gesehen habe und was aber leider nicht so ganz weitergeführt wurde, ist (.) ähm, dass so (.) Organisationen, die Schülerwettbewerbe zum Beispiel und Schülerfirmenwettbewerbe und so was, dass die dann auch einen Social-Preis gemacht

- haben, ne? Ähm und DARAUS könnten solche Sachen schon mit entstehen. (.) Ähm und gleichzeitig sind auch diese Schülerfirmen-Preise halt hauptsächlich an Gymnasien und weniger an Haupt- oder Realschulen.“
137. „Also eine Organisation, die das zumindest in der Vergangenheit (.) VERSUCHT HAT zu machen, also sich auf SCHÜLER ZU KONZENTRIEREN, ist ähm, (.) also wir haben das ja mit der (SEO-Unterstützungsorganisation)-Jugendinitiative damals versucht. Und da waren wir auch an Haupt- und Realschulen teilweise. Äh und da sind halt vor allem Projekte draus entstanden, die so Engagement-Projekte sind, aber die dann nicht in professionelle Strukturen überführt, überführt wurden. (.) Ähm und (weitere SEO-Unterstützungsorganisation) ist als Organisation so, dass sie das an Schulen auch eher versucht haben, aber ich glaube, dass die auch EHER am Gymnasium unterwegs sind, glaube ich, ähm, (.) aber ähm, (.) da könnte ich es mir zumindest gut vorstellen. Ob das jetzt was ist für die Berufsorientierung, (.) weiß ich nicht.“
138. „Dieser Praxisbezug hilft halt total, ne? Also, wenn sie im Rahmen der, wenn die Schüler im Rahmen ihrer Schule schon mal sich mit (.) sozialen Projekten und mit Gründung beschäftigt haben, könnte es passieren, dass sie das dann auch zusammenbringen so. (.) Und (2) dann sind die Förderstrukturen, die es momentan gibt, zumindest immer offen für. Also da muss niemand studiert haben. Also ich kenne zumindest kein Programm, was das offen so reinschreibt (3) ähm als Anforderung, (3) aber die Angebote sind häufig schon auch (2) dann in einer Sprache, die, (3) ja, (.) halt so ein bisschen abgehoben ist. (2)“
139. „Im Handwerk erst mal, also da wird ja auch so viel GEBRAUCHT. (...) Also da sind wir ja auch schwer dran eben mit unserer Allianz, da andere Handwerks- äh, (.) äh Berufe zu finden und die Leute zu animieren (...).Es müsste, müsste, ich glaube, es müsste so ein Hauch Bewusstsein dafür geschaffen werden. Das finde ich so ganz gut.“
140. „Aber (spezielles SEO-Unterstützungsangebot für Startups) als PROGRAMM wurde eigentlich gedacht, um Menschen, die (.) ihr ENGAGEMENT in (.) eine Profession umwandeln wollen, ähm zu unterstützen bei dem Professionalisierungsschritt. (.) Und das ist eben ÜBERWIEGEND dann eben Leute, die aus dem Studium oder aus der Schule kommen und dann sich überlegen, vielleicht ihren Job draus zu machen. (.) Äh, genau.“
141. „Also wir HABEN Sozialunternehmer (.) ähm (.) GEFÖRDERT, vor allem in den ersten Jahren, die (.) wir direkt nach der Schule gefördert haben. Das heißt, die hatten noch nicht studiert (.) und die haben sich dann entschieden, ob sie studieren wollen oder nicht.“

142. „Ähm, (6) ich glaube, dass alle, die wir damals in dem Programm hatten, (.) und es waren wenige Schüler, sondern es waren vor allem Studenten, (.) ähm (3) ich glaube, dass die danach alle noch studiert haben, bei einem bin ich mir unsicher.“
143. „Ähm (.) (4) ich glaube, es sind eine Vielzahl von Gründen, die dazu wahrscheinlich führen in der Praxis, dass es weniger gibt, ne? Also zum einen sind die Rahmenbedingungen (3) ähm für (.) Sozialunternehmer oder Unternehmer INSGESAMT, auch unter den Unternehmern sind wahrscheinlich mehr, die studiert haben. (.)“
144. „Was ich zum Beispiel nicht weiß, ist, wie viel (.) Arbeiterkinder wir zum Beispiel eigentlich in unserer, (.) in unserem Alumni, (.) äh, (.) in unserer Alumni-Gruppe haben, die zwar studiert haben, aber die nicht den Hintergrund haben oder so. Oder wie viele von denen, (.) wie viele deren Eltern auch schon unternehmerisch aktiv waren oder so. Das hat ja auch noch mal was, ne? (In meiner Familie gibt es) Unternehmer. Das heißt, das (.) hat auch vielleicht was damit zu tun so.“
145. „Ich glaube, es hat eher damit was zu tun, dass äh, dass eben auch, weißt du, dass es halt KONZEPT ist, Sozialunternehmertum und dass es deswegen über diese akademische Schiene erst mal reingespült wird.“
146. „Ich muss ehrlich sagen, ich finde diesen Akademisierungswahn und all das, was (.) an so Hochschulen, das fängt ja im Gymnasium an, wenn es, ich habe das jetzt gerade miterlebt, weil (neue partnerschaftliche Beziehung) auch studiert hat und (Verwandte) jetzt äh gerade das Abi gemacht hat, wie da INNERHALB der Familie allein schon dieser Schein Abitur so hochgehalten wird. Dabei gibt es da so viel Armleuchter und all die, die bei Cum-Ex mit dabei waren, die dem deutschen Staat 30 Milliarden geklaut haben, sind alles Abiturienten. So und das sind für mich dann keine tollen Menschen, das kann ich nicht irgendwie hochhalten, aber das wird ja schon in der Familie und in der Gesellschaft so GEPUSHT, dass man denkt: Ja, Elite und ihr seid krass. Und (.) ähm, deshalb geht mir das (regt mich sehr auf), wenn wir dann zum Beispiel an Schulen, äh, an, an Unis sind oder so, wie die Leute dann immer schon von SICH denken so, ich bin jetzt hier, ich muss ja wer sein.“
147. „Wenn ich in (Branche) gehe, die sagen alle hier: ‚Ey, dass das jetzt jemand macht‘. Und ja, wirklich so, wenn wir (.) mit, wir reden teilweise an Schulen mit Kids (.) ähm, wo wir in (Stadt in der Region) vor allem (.) ein, zwei Stunden, unterschiedlich, schon äh in Klassen gegangen sind und mit denen dann auch über Social Entrepreneurship reden, weil wir auch DA das Mindset weitertragen wollen und denen zeigen können: Ihr könnt SELBST,

auch wenn (Bundesland der SEO) noch nicht soweit ist, ihr könnt selbst von hier was machen‘.“

148. „Weil das funktioniert dann eh nur ganz schlecht. Ähm, (.) aber wir waren jetzt bei einer Gesamtschule, (.) einer, (.) bei einer Gesamtschule und zwei Gymnasien. (2) Ähm und hatten auch an der einen Schule den (überregional engagierter Schüler), der saß auch in der Klasse. Und die haben uns krass abgefeiert und der hat dann direkt gesagt, der kam danach so und meinte: ‚Ich würde euch noch meine Visitenkarte geben‘. Äh, dass wir uns bei ihm melden sollen, weil er will, dass er (mit seinem überregionalen Engagement), dass wir überall an alle Schulen kommen. (.) Und äh, klar, Gymnasien zu, zu arbeiten ist cool und dann ist es auch entspannt und so, aber MEIN Herz, muss ich auch immer sagen, brennt dann mehr für die PROBLEMSCHULEN, weil ich (.) weiß, die Kids sind genauso wie die anderen, nur mit einem schlechteren Surrounding und schlecht-, und anderen Problemen, einer anderen Realität.“
149. „Und wenn es darum geht, ob mir AUFFÄLLT, (2) dass eher Akademiker, Studierende, wie auch immer, so Leute auch in so einem Bereich sich dann einbringen, ist ja klar für mich, (.) ähm, weil es ja ein Gesellschaftsthema ist. Also wer geht denn schon aufs Gymnasium, wer geht denn dann an die Uni? Das sind in der Regel die Kinder aus (.) einem, ja, BESSEREN Elternhaus, wo weniger (2) ähm ((seufzt)) Nöte, Ängste, Sorgen da sind und so ein einfacheres Leben grundsätzlich mal ge-, äh gelebt werden kann. (2) Hm, (2) das sind ja dann die besserverdienenden Jobs in der Regel. Also da ist einfach mehr Freiheit.“
150. „Und wir da einen relativ engen Fokus hatten auf äh, (.) ähm (.) JUNGE, engagierte Menschen mit dem Potenzial Sozialunternehmer zu werden oder zu SEIN, äh bis 5, bis 27. Äh und das haben wir dann Schritt für Schritt ein bisschen aufgeweicht nach oben. Vor allem, da wir uns entschieden haben, länger mit den Personen zu arbeiten und deswegen auch über diese Altersgrenze hinaus zu arbeiten, haben wir dann irgendwann Mitte 30 gesagt.“
151. „Ich hatte mich nicht beim Lab, sage ich mal, BEWORBEN, weil ich mich da auch für zu alt halte. Ist halt auch ein Punkt, ab einem gewissen Alter, ich bin (über 30). (.) Ich glaube, es wäre es anderes gewesen, hätte ich mit 25 so ein Lab gekannt.“
152. „Hat (Standortleitung einer SEO-Unterstützungsorganisation) zum Beispiel auch immer wieder als Herausforderung oder als, als äh Schwierigkeit beschrieben und irgendwie sagt er: ‚Äh also, wenn das alles nur zwanzigjährige Sinnsuchende sind, dann wird das nix. Also die müssen schon

professionell aufgestellt sein auch'. Und dass man nur diese Generation Y, wir wollen nur noch Sachen machen, die uns Sinn stiften. Das ist ja auch durchaus eine egoistische Geschichte, (.) weil mir geht's dann besser, ich habe jemand geholfen, mir geht's dann besser, sage ich mal so. Ähm, (.) also der SINN ist ganz äh großes Thema.“

153. „Und dann bin ich in dieses Vorbereitungsprogramm und ich war immer der Älteste. Also da sitzen dann die jungen Frauen und Männer internationaler Art, was mir sehr gut gefallen hat. Alle haben ihre Laptops dabei, alles ist klick, klick, klick. Okay, ich sitze da mit meinem Block, aber keiner hat sich gestört. Ich habe immer gesagt: ‚Ich komme mit dem Block‘. Und ähm dann wurde man vorbereitet und man muss auch, das kenne ich aus meinem Beruf sowieso, man hat immer äh Vorpräsentationen, bevor man die Hauptpräsentation geht und das ist eigentlich immer der Härtestest. Und in diesem Härtestest ging es mir richtig schlecht, weil die haben mich so was von grätenmäßig auseinander genommen und das war ein sehr hartes Erlebnis, aber ich habe es sportlich genommen, weil ich kenne das aus meiner Karriere. Also wir sind oftmals ((lacht)) in diesen Vorpräsentationen bis auf die Knochen auseinander genommen worden und es ist, war gut so und es war auch für dieses Ding gut so. Und dann kam die Präsentation, um sich für einen Platz in (SEO-Unterstützungsorganisation) zu bewerben. Und da war ich so aufgeregt wie äh, als ginge es um eine 20-Millionen-Etat. ((lacht)) Ich habe gedacht: Mein Gott, was ist mit dir los? Ja, hier, (.) guck doch mal in den Spiegel. Was hast du alles schon gemacht? Was regst du dich denn so auf? Ich war aufgeregt von Kopf bis Fuß und die haben wieder alle ihre tollen ((lacht)) PowerPoints gehabt und so. Und ich war so aufgeregt, ob ich überhaupt auf den richtigen Knopf drücke. ((lacht)) Das war meine HAUPT-ANGST, ja. /Mhm./ Und die waren mir alle so zugewandt, weil zwischen all den jungen Leuten kam da jetzt plötzlich da so einen alten, grauhaarigen auf die Bühne. ((lacht)).“

154. IP: „Ich bin da ja ganz scheu mit meiner kleinen analogen Mappe. Ach so, Haupt-, ein drittes, großes Problem habe ich, dass ich nicht in der digitalen Welt aufgewachsen bin. Und jeder, der nicht drei Handys vor sich liegen hat, so wie Sie, ((lacht)) ja, und zwischendurch auch noch irgendwas so macht, ähm, ja, ist schon nicht so ganz in der Zeit. Kann man ((lacht)) dem noch vertrauen oder sollten wir nicht doch lieber den Rollator bereitstellen? ((beide lachen)) Okay.“

RH: „Geht es auch um Antragstellung zum Beispiel oder digitale?“

IP: „Ja, bei allem, bei allem, bei allem, also das ist eine große Hürde.“

155. „Wie viel Jahre habe ich eigentlich noch? Was mache ich damit? Profit de la vie. Ist es dann tatsächlich ein Profit oder soll ich vielleicht mich doch ab und zu mal in die Sonne legen und nicht mich andauernd an diesem BLÖDEN Computer abarbeiten mit Zeug, ist mir doch so völlig wurscht, ob es ein Office 365 gibt oder nicht.“
156. „Der Staat muss diese Alten, die auf ihn zukommen, irgendwie loswerden. Wer bezahlt das? Wer bezahlt das? Wo soll das Geld herkommen? Wer bezahlt das? Die müssen lernen aus diesem Gepuschel, was ihnen immer vorgeschwindelt worden ist, es ist ja Rente, es ist ja alles sicher. Ich bin der große Spender, egal, ob es der Staat, eine Partei, ist VÖLLIG wurscht, die haben die Leute so was von blind und träge gemacht. Immer Zucker, Marshmallows, ja, so wie in diesen Swamps mit den Krokodilen, wenn die diese ((lacht)) weißen Marshmallows da reinschmeißen (...), da kommen die Viecher hoch und können fotografiert werden. Bescheuert, die werden davon krank. EGAL, aber so, ja, das muss erst mal gedetoxt werden alles. /Mhm./ Das ist, ((bläst Luft aus)) das ist eine harte Arbeit, aber die kriegen die so nicht ernährt, die kriegen die so nicht über den, ne? Aber das Gefühl, dass es nicht mehr so ganz zu schaffen ist, diese UNRUHE, diese, (.) die sind ja alle nicht ehrlich mit mir und ähm die sehen mich ja auch gar nicht, deswegen gibt es ja auch ((nennt SEO-Produkt)). Hier guck doch mal hin, das sind deine Leute, ja. ((lacht)) Ähm, ja, das fängt so an, aber es wird dauern. Es sind keine Strukturen da, es ist nix da.“
157. „So, jetzt kommen wir zu den Finanzen. (.) Finanziell ist es so, dass ich jetzt mit meinem Eigenkapital, was ich dafür geplant habe, und ich muss ja auch am Abend noch ein Brot essen, am Ende meiner Finanzen bin. Und jetzt geht es darum, wie finde ich die Leute ähm, die mir mit der Idee folgen? Und da kann ich sehr viele verstehen, die mich angucken und sagen: ‚Schöne Idee, du bist zu alt‘. Das sagen die mir nicht, aber das sehe ich. Ja, okay, gut. Damit muss ich mich ähm irgendwie auseinandersetzen und da bin, das arbeitet gerade sehr stark in meinem Kopf, wie ich damit umgehe.“
158. „So, (Ansprechpartner bei anderer Stiftung) hat gesagt: ‚Hier ist einer, guckt euch den an. Kann der sich bewerben?‘. Die haben gesagt: ‚Ja, der kann sich bewerben‘. Ich habe es auch geschafft, weil meine (SEO-Unterstützungsorganisation)-Freunde mir ähm diese PowerPoint-Präsentation fertig gemacht haben, die man da einreichen musste. Ich bin unter die letzten 96, 69 gekommen, aber ich habe es nicht geschafft in den letzten Pool von den zehn zu kommen, die sich dann um die dreimal 60.000 Euro zu bewerben. Aber ich habe viel dort gelernt, nämlich dass in GANZ

Deutschland, WO Sie auch hingucken, ob das die (Stiftung) ist oder wer auch immer, alle versuchen die Alten, manche fangen bei 45 an das jetzt schon zu prägen, die (Stiftung), die anderen bei 60, die Alten rauszuholen, dass die was tun, damit sie dem Staat, wenn sie nachher da sind, nicht mehr auf die Tasche fallen. Das ist auch ein ganz simples Rechenspiel, in MEINEN Augen, aber was gut an der Sache ist, ist, dass sie ein Image versuchen umzubauen. Und das ist natürlich schwierig, wenn man sieht, wir haben, (Jahreszahl, mehrere Jahrzehnte zurückliegend) haben wir das erste Bild äh rund ähm publiziert mit dem irrsinnigen Auflageneffekt von einem Vater, der ein ((eingrenzende Beschreibung)) Baby in der Hand hat. So, (Jahreszahl nach der Jahrtausendwende), überlegen Sie mal, wie viel Jahre dazwischen sind, titelt endlich mal (Wirtschaftszeitschrift) so einen COOLEN ((klischeehafte Beschreibung eines Managers zusammen mit einem Kleinkind)). So, enorme Jahre. Ich glaube, es wird Berge von Jahren brauchen, bis die dieses, die Alten sind nur Kreuzfahrt-AIDA-Idioten, Entschuldigung. ((lacht)).“

159. „Hm, ich habe in (SEO-U) äh (.) Menschen kennengelernt, die, also ich bin ja mit Abstand der Älteste, ja. Und das freut die auch, wenn die jemand brauchen, zu zeigen, dass es auch Alte gibt, die noch was machen, ((lacht)) /Mhm./ dann bin ich das Maskottchen.“
160. „Wir haben es nicht abgefragt, also insofern ist das ein Stück weit, die beschreiben sich in diesen Bewerbungsbögen äh selber ausführlich. Da konnte man meistens einfach sehen, Studienort oder so was, Titel, aber mindestens 67 Prozent bei uns waren auch Akademiker. Und das ist natürlich überhaupt gar kein Kriterium, aber am Ende, glaube ich ähm, kaum zu vermeiden. Ja.“
161. „Später, da mussten wir für kämpfen, äh aus Westdeutschland ((zählt drei große Förderer auf)). Da war es WIRKLICH SCHWER, da war wirklich, die haben einfach nicht verstanden, warum man solche (Maßnahmen) machen sollte, um Menschen äh emotional zu erreichen, weil es geht doch um Bildung. So, ne, das war, da war ich bis hin zum (Entscheidungs-träger einer SEO-Unterstützungsorganisation) äh am Tisch gesessen und irgendwann haben sie uns Geld gegeben, kurze Zeit später dann auch einen Preis.“
162. „Äh und das ist so was äh, ich habe die dann auch mal nach (Stadt in neuen Bundesländern) gelockt, wir hatten (Netzwerktreffen von west-deutscher SEO-Unterstützungsorganisation). Das war GANZ SCHWER damals, dass die überhaupt in den Osten gekommen sind, ne? Ich habe dann immer gesagt: (...) ‚(Hier gibt nur wenige Nahrungsmittel)‘. Ich habe

das alle noch bisschen dramatisiert. Ähm und da waren wir natürlich an dieser (Location), die also auch nun wieder von, vom Westen übernommen wurde, ne? Also rein westlich geprägt, das waren wieder Bekannte, Verwandte von irgendwelchen (Netzwerk-Partnern) da, wo ich wieder dachte: SO EINE BEKLOPPTE SCHEISSE! Ey, jetzt sind wir wieder in so einem Käfig, ne, wo so die Scheinwelt, ne? Also SCHEINWELT, es ist alles falsch.“

163. „Ähm, (.) erst mal ist es das, was mir auch andere Sozialunternehmer, befreundete, widerspiegeln, die sich alle in den neuen Bundesländern sehr viel schwerer tun. Ich denke, es ist eine Frage von, von, von WirtschaftskRAFT. Ähm, (3) ((seufzt)) wenn ich noch nicht richtig satt bin, ist mein primäres Interesse, satt zu werden und mein primäres Interesse ist nicht, ob meine Rollläden grün oder rot sind. (2) Ich denke, es sind einfach andere Sorgen (2) (...) Ähm, (5) (in den alten Bundesländern), drücken wir es so aus, kann man sich den Luxus erlauben, über (Name der SEO) nachzudenken, in den neuen Bundesländern eben vielerorts MÖGLICHERWEISE noch nicht.“
164. „Ja, also in den neuen Bundesländern müssen wir auf jeden Fall dafür sorgen, dass wir nicht nur eine Präsentation machen, sondern dass es für die Fortbildung jeweils einen Geldgeber vor Ort gibt, wie eben eine Bürgerstiftung oder wie eine Stadt oder Gemeinde oder sonst jemand. Das denke ich, ist, ist ganz wichtig da.“
165. „Wir haben ja hier auch potente Wirtschafts- äh Frauen und Männer und überhaupt und auch sehr kleine, also mittelständische, ganz innovative Unternehmen, ne, bis zum ((führt ein Beispiel aus)). Äh (.) und das ist auf VÖLLIG taube Ohren gestoßen und dann habe ich es auch gelassen, weil ich die Zeit gar nicht habe, sondern sehen muss, dass DAS Ding funktioniert, weil wir immer am Tropf sozusagen hängen, ne? Also am Hungertropf. Ähm, (.) und das ist für mich so was, was bis heute nicht aufgelöst ist. Es fragt auch NIEMAND. Also das ist auch so GENERELL spannend, also wenn ich in (europäisches Ausland) bin, werde ich danach gefragt, ne? Wir haben also, also (europäisches Ausland) ist ein gutes Kooperationsland für uns, also für ((Aktivität der SEO)). Da werde ich immer nach so was gefragt, also nach Biographie, nach Geschichte, wo man herkommt, wo man hingehet, ne? Äh, die interessieren sich dafür, aber HIER, (.) da interessiert sich im Westen, muss ich ehrlich sagen, ÜBERHAUPT niemand dafür. (.) Und das ist eigentlich SCHADE, weil meine Generation, wir waren damals (Altersangabe), ähm, (.) wir mussten so viel meistern, also wir sind krisenresistent, das sage ich ganz ehrlich, aber das

will niemand wissen. Also wir könnten so viel einbringen. LEID TUT MIR ((jüngere Generation)), die in die Schule gegangen sind, die so (3) neun, zehn Jahre alt waren, als die Wende war, weil DAS IST so eine haltlose Generation, weil für die hatte niemand Zeit. Die Eltern hatten keine Zeit, weil die sich um sich selber kümmern mussten, ne? Also es haben ja fast, nein, nicht fast, doch fast hundert Prozent haben (.) ihren Job verloren und äh das gesamte LEBENSWERK, es sind nicht ganz hundert Prozent, aber fast, ne? Ähm und die Kinder sind so eine, also dieser Generation, dieser Altersstufe, die sind so eine verlorene Generation, weil für die, die treffe ich überall, wo ich bin, weil ((erläutert den Kontakt zu dieser Generation)). Und das sind oft äh, (2) die dann mit ihren Eltern sozusagen rübergegangen sind, äh rausgerissen sind oder die hier geblieben sind und in so ganz Strukt-, also wo alles kaputt gegangen ist und wo KEIN MENSCH sich um die gekümmert hat weder in der Schule noch zuhause, ne? Weil die SELBER ((lacht)) jemand brauchten, also weil sich um die auch niemand gekümmert hat und sie irgendwie alle wurzellos waren. Und das sind ja Transformationsprozesse, ne, sagt man ja dann da so dazu, die sind UNGLAUBLICH spannend, ne, wo man wirklich (.) äh über das einzelne Schicksal hinaus ganz viel lernen kann für. (.) Und das ist so was, also da werde ich NIE gefragt, (2) ne? Und ich bin ja mehr im Westen als im Osten quasi. Ähm, auch (von westdeutscher SEO-Unterstützungsorganisation) nicht. Äh, (2) und dieses, ja, und das, (2) das finde ich schon (.) auch belastend, ehrlich gesagt. Und ich finde das eine Unterschätzung ähm, (3) ich sage mal, der Altersgruppe so in (eigenes Alter).“

166. „Und DANN dieses (...) Geschwätz und dann denke ich manchmal: Ey, du hättest schon längst wieder ein neues Programm aufgelegt, ne? Man darf nicht Klartext sprechen. Gut, das kenne ich ja, (3) so sind wir ja groß geworden, ne? Äh, zumindest oder wenig Klartext sprechen. Und, (2) und das ist so was, wo ich immer merke, ich würde auch gar nicht in diese Strukturen reinpassen.“
167. „Der Sozialismus hat es mit Ideologie versucht, der Kapitalismus mit dem Geld. Und das sind zwei Seiten einer Medaille.“
168. „Für mich sind das so fremde Begriffe, wirklich.“
169. „Jetzt reden die von agil ja immer, das heißt ja heute agil. OH, da hatte ich mal so einen, na ja, (.) der wollte mir dann erklären, dass ja jetzt alles agil ist und (2) ((holt tief Luft)) das müsste man jetzt lernen so, ne? Und das ist so, DAS FINDE ICH SO, das sage ich ja nicht, aber für mich ist das so eine ZUMUTUNG. Da ist bei mir jetzt auch so eine Grenze bei

- solchen Dingen. (2) Da bin ich müde und muss dann einfach nur noch drüber lachen.“
170. „Und dann habe ich nach so ein paar Jahren mitgekriegt, (4) wir sind die, die schon längst skaliert waren, ne? Wir haben bloß gar nicht gewusst, dass sich das Skalierung ((lacht)) nennt, sondern weil wir immer das getan haben, was nützlich war, ne?“
171. „Und das, ich kann das, das fällt mir schon schwer, ne, diese ganze Begriffs-Dudelei, ne? Also das lernte ich alles kennen, als ich dann (SEO-Unterstützungsorganisation) ((kurze Unterbrechung durch Besucher)). Äh, habe ich dann durch (SEO-Unterstützungsorganisation) kennengelernt ((beschreibt das Zustandekommens des Kontakts zur SEO-Unterstützungsorganisation)), ähm und dann haben die mich mit diesen ganzen Begriffen, (.) MEHRWERT und all solche Dinge, ne? Das ist für mich total negativ besetzt, ja, durch meinen Lebensweg. (.)“
172. „Weil (sich in den Mittelpunkt stellen), das ist so das, also das mir völlig fremd, ne? Und ich habe gemerkt, es sind so viele LUFTBLASEN unterwegs und große WORTE, ne? Und am Ende kapiert’s gar niemand und die trauen sich’s aber nicht zu sagen, ne? Und am Anfang hat man da immer Ehrfurcht und denkt, also manchmal habe ich gesagt: ‚Sag doch einfach mal, was du machst, was verstehst du, also was VERSTEHST du unter diesem Begriff?‘. Und da kam eben auch nicht viel, ne?“
173. „Das sind so (Anzahl) Personen, die ähm (.) aus den verschiedensten Bereichen gebeten werden so Expertise abzugeben. (.) Dann gibt es, irgendwann mal kommt jemand aus (Ausland), dann macht man irgendwie ein noch ein großes äh Interview auf Englisch. Und dann letztendlich entscheidet das Board in (Stadt im Ausland), ob man es wird oder nicht. ((lacht leise)).“
174. „Und ich FAHRE dann auch nicht gerne zu solchen Sti-, also, wenn dann diese ganzen Stiftungen, die sind ja alle, alle besetzt, ne, mit ähm, (.) aus gutem Haus, ne, sage ich jetzt mal, ((lacht)) /Mhm./ aus gutem Hause, ne?“
175. „Und das sind oft äh, (2) die dann (...) rausgerissen sind (...), irgendwie alle wurzellos.“
176. „Weil wir immer am Tropf sozusagen hängen, ne? Also am Hungertropf.“
177. „Die dann mit ihren Eltern sozusagen rübergegangen sind, äh rausgerissen sind.“
178. „Also ich, ich war ja (Jahresangabe), als die mich bei (westdeutscher SEO-Unterstützungsorganisation) da rausgefischt hatten, schon DIE, das sind ja alles Wessis dort, ne? Also ich sage es jetzt mal so, ne? ((lacht)) Ich spreche jetzt einfach mal so, wie ich das so empfinde, ne?“

179. „Das ist so das, also das mir völlig fremd, ne? Und ich habe gemerkt, es sind so viele LUFTBLASEN unterwegs“.
180. „DAS IST so eine haltlose Generation.“
181. „Das war ja auch, bei (SEO-Unterstützungsorganisation) war ich ja ein völliger Fremdkörper mit meinem Thema, ne?“
182. „(Strukturschwaches Bundesland) ist ganz, ganz schwierig, weil dort, weil (es besteht aus kaum besiedelten Regionen), ne? Und wir brauchen natürlich immer (.) (passende) TRÄGER, die auch Geld einbringen können. Und (4) das äh haben wir paarmal versucht, äh da gab es auch viele Gespräche schon, aber das ist nicht (.) äh zustande gekommen. Also nicht, weil die nicht WOLLEN würden, sondern weil es eben mangelt an vor allen Dingen finanziellen Mitteln, ne? Es muss sich also auch ein Träger bereit erklären, der den Hut aufsetzt und (.) muss auch Eigenmittel einbringen oder Ei-, also perso-, meistens über personelle Ressourcen, ne? Und wenn das nicht äh gelingt, können wir es auch nicht machen. Und wir machen es eben auch NICHT MEHR dort, wo es ganz schwer ist, sondern wir machen es dort, wo es einfach ist, ne? ((Bezugnahme auf Selbstdarstellung der SEO)) Dort ist natürlich, also (altes Bundesland) ist ja das, aber das ist ganz klar, weil das äh, (.) weil das eben immer als das PROBLEMLAND GILT und da werden irgendwelche Förderprogramme oder irgendwas aufgelegt von (.) verschiedenen Sozialversicherungsträgern oder Landesregierungen, wo das dann funktioniert, ne? /Mhm./ Aber das äh ist in diesen ganz schwach besiedelten Gebieten, die sind da auch völlig unattraktiv, ne? Da gibt es ja auch äh, natürlich auch eine schlechte psychosoziale Versorgung und das, also das EINE zieht das, dann das Andere nach sich, ne? /Mhm./ Dann sind es eben auch Länder, wo die Träger dann permanent fahren müssen (zu den Zielgruppen), ne? Also die müssen dann über Land fahren, ne? Das ist also noch mehr Aufwand, als wenn ich in einer Stadt bin. Und wenn das nicht gewollt ist ähm durch die Entscheidungsträger, ne, die ganz woanders sitzen, (.) das ist ja auch ganz spannend.“
183. „Jetzt sind wir hier noch in (strukturschwacher Region). Ich weiß nicht, wie, wie das für Sie ist, wenn Sie noch in anderen Städten unterwegs sind, in Berlin, Köln, München Startup-Szene, da ist ja was DA. Hier gibt es keine Startup-Szene. Wenn man hier an der IHK ist, um mit einem Business Angel oder so über Startup zu reden, sicher, das läuft jetzt alles mit den (Kunstobjekten aus dem Entwicklungsland) und dem (ersten Vertriebsprodukt). Und da würde ich sagen, haben wir echt einen guten Griff gehabt äh mit dem Produkt, mit der Zeit, mit dem Markt, allem Drum und Dran, was wir da machen. Ähm, (.) aber wenn wir da mit denen von

der IHK reden, dann schlagen die die Hände über dem Kopf zusammen und sagen: ‚Wollt ihr jetzt da drei (Kunstobjekte) äh in der Fußgängerzone verkaufen?‘. Sage ich: ‚Nein, online, skaliert, automa-‘. Aber das verstehen die dann gar nicht. Deshalb, das ist ein RIESEN THEMA, definitiv und auch EINER meiner Beweggründe zu sagen ‚Ich komme jetzt heute hierher und mache das.‘, weil ich da so viel POTENZIAL noch sehe, dass die Leute mal CHECKEN, Sozialunternehmen SIND der SCHLÜSSEL für vieles in, in der Zukunft‘.“

184. „Äh und die Kinderbetreuung äh im Osten Deutschlands ist ja nicht vergleichbar mit der Kinderbetreuung im Westen Deutschlands, ne? Ich habe hier fast, fast Vollbetreuung und rein monetär macht (Kinderbetreuungsprojekt) momentan (den größten Anteil) meiner Gesamtausgaben aus. (2) (Prozentangabe), das ist ein Haufen Zeug. Mit dem Rest muss ich meine Umlagen bezahlen und den, den Rest noch bewirtschaften.“
185. „Im Vergleich zu anderen (von SEO-Unterstützungsorganisation ausgezeichnete SE) haben wir NIE durch die (SEO-Unterstützungsorganisation)-Auszeichnung irgendeine Geldgeber oder irgendwas, zumal wir das (denkbar ungeeignetste) Thema haben, ne, was für, also das UNATTRAKTIVSTE Thema, was es ÜBERHAUPT gibt.“
186. „Ja, wir bewerben uns immer, wenn es was gibt, äh haben wir uns auch, das war äh, nein, das war ja, dieses Jahr war dann erst die, das Geld war dann dieses Jahr ge-, es war ((beschreibt einen Ausschreibungswettbewerb)). Also wir sind immer so die Einzigen mit ((Tätigkeitsfeld der SEO)) und da hat man immer schlechte Karten, ne? Das ist nach wie vor sehr unattraktiv also für.“
187. „Und ähm (.) haben dann witzigerweise mit der (Zielsetzung der SEO) anscheinend den Zeitgeist getroffen.“
188. „Und heute weiß ich, dass wir einfach zu früh waren, ne? Also die Stiftungen haben gesagt: ‚Ja, ja, (bestimmte Thematik) kommt, aber wir haben noch gar keine Richtlinien dazu. Wir können jetzt nichts fördern, weil wir noch keine Beschlüsse dazu haben‘.“
189. „Aber irgendwann kam halt die Erkenntnis, dass mit der Zielgruppe nicht unbedingt ähm der wirtschaftliche Teil äh gut zu erfüllen ist. Und von daher ist, ähm haben wir auch so ein bisschen so einen Zielgruppen-Spagat, finde ich manchmal, /Mhm./ ähm, weil wir vielleicht im Gegensatz zu anderen Sozialunternehmern, die halt ähm, wo vielleicht die Fördermüllandschaft anders ist /Mhm./ oder dass beispielsweise ein Sozialunternehmen auch mit Geflüchteten arbeitet. Da ist ganz klar, wer, wer fördern kann

oder wie man das finanziert. Und wenn man sich halt irgendwie für nachhaltiges Wirtschaften einsetzt, dann ist eigentlich eher so der, der Gedanke der meisten, ja, das muss sich doch selbst irgendwie finanzieren.“

190. „WEIL äh Sie, Sie werden ja nur (ausgezeichnet von der SEO-Unterstützungsorganisation), wenn Sie wirklich eine Innovation entwickelt haben. Und ich habe damals immer gesagt: ‚Äh, ich betrachte mich nicht als Entwickler des Konzeptes, ich betrachte mich als einen WEITERENTWICKLER einer (längst bekannten und umgesetzten) Idee‘. Und deshalb fand ich das nicht innovativ genug, aber (SEO-Unterstützungsorganisation) sagt, das INNOVATIVE ist die Art und Weise, wie wir es strategisch (...) verbreiten. Das heißt, DA SAH zum Beispiel (SEO-Unterstützungsorganisation) dann den Innovationscharakter drin, dass wir wirklich es SO WEIT entwickelt haben, dass es ein skalierbares Konzept wurde. Denn das Konzept, was ich kennlernte, (...) wäre auch so wie es war, (...) nicht weiter skalierbar gewesen.“
191. „Muss nicht mal unbedingt eine innovative, aber eine Lösung für ein (.) äh soziales oder ökologisches Problem zu finden, was man eben mit diesen wirtschaftlichen Mitteln äh löst.“
192. „Ähm, also für mich hat Sozialunternehmertum, der Begriff originär nichts mit Innovation zu.“
193. „Ähm (.) ich bin NICHT Geschäftsführung genug, um sagen zu können, was man bräuchte, was man besser oder anders machen sollte (.) ähm, (2) aber ich glaube, so INSGESAMT sollte, wenn man auf so einer Bundesebene versucht mal das zu beleuchten äh oder auch, was die Politik tun könnte, (2) eher die Frage stellen, wie, wie bauen wir (.) ein, (3) eine STRUKTUR für Sozialunternehmen oder überhaupt Menschen, die sich engagieren, die nicht darauf basiert, dass nur Innovationen belohnt werden, sondern auch ähm Bestand und (.) also so eine Art Infrastrukturförderung auch stattfindet.“
194. „Ähm, also wir haben uns ja einmal beworben in (SEO-Unterstützungsorganisation), da wurden wir dann auch NICHT genommen, mit dem, mit der Idee (spezifizierte SEO-Idee), weil das war wahrscheinlich nicht innovativ genug.“
195. „Das muss NICHT weltweit einzigartig sein, so wie das bei (SEO-Unterstützungsorganisation) verlangt wird. Das muss nicht systemverändernd sein.“
196. „Skalierung ist einer der (.) Buzzwords (.) äh (.) im Sozialunternehmertum (.) ähm (2) und ähm ist natürlich eine Thematik, mit der wir uns auch stark befasst haben.“

197. „Und dann habe ich nach so ein paar Jahren mitgekriegt, (4) wir sind die, die schon längst skaliert waren, ne? Wir haben bloß gar nicht gewusst, dass sich das Skalierung ((lacht)) nennt, sondern weil wir immer das getan haben, was nützlich war, ne?“
198. „Skalierbarkeit heißt für mich, wie oft kann ich mein Produkt an den Mann bringen. Und jetzt haben wir hier das (Vertriebsprodukt) als Beispiel. Das wird (produziert), kann theoretisch eingelagert werden ((macht nähere Produktangaben)). Und wenn man da die regionalen äh Rahmenbedingungen einhält, ist das ja SEHR, SEHR GUT zu skalieren. Ich würde jetzt zum Beispiel nicht unser regionales (Vertriebsprodukt) hier in (andere Stadt) verkaufen, weil dann bin ich nun mal in, in Nachhaltigkeitsthemen drin, CO<sub>2</sub> und so weiter, macht einfach keinen Sinn. (.) Aber hier für die Region wunderbar skalierbar, weil ich muss nicht jedes Mal dabei sein, ich muss nicht dabei sein, wenn (Vertriebsprodukt verkauft wird). Und die (Verpackung mit Erläuterung zum Produkt und zur SEO), ich glaube, das Design können wir noch besser machen, aber die erzählt ja eine, eine Story, eine Geschichte und das ähm wird transportiert.“
199. „Mittlerweile ist Skalierung für mich, es wächst was aus einem, also wirklich so ein, so ein Netzwerk, was lokal ist, was dann auch bundesweit ausstrahlen kann.“
200. „Best Practices, wo es überall welche gibt, aber wenn, wenn, wenn wir jetzt mal eins haben, dann geben wir es weiter und nicht in dem Sinne, wir bestimmen, sondern wir machen so ein Community-Netzwerk, ne? Also die sind für sich selbstständig und wir haben eine Wertegemeinschaft. Das ist für mich eine Skalierung im Sinne von Dezentralisierung von guten Ideen, genau.“
201. „Wenn wir jetzt über QUALITATIVE Skalierung sprechen, äh jede, nehmen wir ein Beispiel (...). Ich sage (zu Ansprechpartner in einer neuen Region): ‚Lade bitte mal alle deine (für Kooperation in Frage kommenden Organisationen) an einen runden Tisch, ich komme nach (Name einer Stadt), präsentiere und dann schauen wir, ob wir (vorankommen)‘. Und er fand die Idee gut (...). Und dann haben wir genau das gemacht und heute (sind in dieser neuen Region sämtliche bestimmte Einrichtungen Kooperationspartner der SEO). Und das verändert qualitativ das ganze soziale Leben auch in einer solchen Stadt.“
202. „Das ANDERE ähm, (.) skalierte Wirkung, (.) mit Verlaub, das sagen die, die es nicht schaffen zu skalieren. ((lacht)) (.) Also ich kriege das immer mal wieder MIT in Debatten und da bin ich immer in der Gegenrede, dass ich immer sage: ‚Leute, wenn, wenn ihr eure Idee wirklich WIRKSAM

- verbreiten wollt, dann müsst ihr wachsen, es geht nicht ohne Wachstum. Und warum sprechen wir hier nur über Wirkung und nicht auch über Wachstum?'. Und Wachstum hat mit Skalierung zu tun. (.) Wirkung hat sehr viel mit Evolution zu tun, mit (.) ähm (.) Selbstreflexion, also wirklich zu fragen: ‚Was wollte ich erreichen? Welche Mittel setze ich dafür ein und kommen die auch wirklich an?‘.“
203. „Skalierung ist für mich ein absolut technischer Begriff. Äh, man könnte ihn (.) ähm (.) mit Verbreitung ersetzen. (.) Also, was (.) Skalierung VORAUSSETZT, ist eine Idee, die man verbreiten kann, (2) Punkt, nicht mehr und nicht weniger.“
204. „Das würde ich dann nicht als Skalierung bezeichnen, sondern es ist Restrukturierung, gehört auch zum Unternehmen. Das ist leider, da merken Sie auch die Herkunft, wir sind halt viele aus dem sozialen Bereich und nicht alle haben so viel ((lacht)) mit Unternehmensberatern zu tun gehabt wie ich. Ich habe halt all diese Begriffe gelernt und gelernt, alles hat seine Zeit.“
205. „Hm (.) und dieser, dieser (.) SPAGAT, den Sozialunternehmer ja immer gehen, nämlich ein soziales Problem zu bearbeiten, aber gleichzeitig ihre Miete bezahlen zu müssen (2) und dann in so einer (große Unternehmensberatung)-Logik auch skalieren zu müssen, ähm verliert dann ganz oft so den Fokus auf das Problem.“
206. „Wachsende Organisationen, sage ich jetzt mal aus Erfahrung, sind gut zu managen, einfach. Das ist relativ simpel. Da muss ich immer nur MEHR, MEHR, MEHR VON, ich muss mehr äh PLATZ, mehr DIES, mehr und so weiter, mehr Kundschaft für meine Betriebe und so weiter organisieren. Das IST ETWAS, was spannend ist und was Leute auch sehr motiviert. (.) SCHRUMPFENDE Organisationen zu managen, ist DURCHAUS eine eigene Problematik, weil Sie plötzlich, weil Sie ja, ich sage mal, das, was Sie jetzt unternehmerisch betrachtet, die Fixkosten, die KANN man oftmals nicht so ohne weiteres reduzieren. Also ich habe hier ein Haus, das ist für, ausgelegt für 70, 80 Leute. Und lass mich sagen, plötzlich sind es nur noch 30, die Kosten des HAUSES, die möglicherweise noch gar nicht mal, möglicherweise ist das Haus ja noch gar nicht äh, äh ABGEGOLTEN, also noch der, die Darlehen noch gar nicht alle bezahlt. Das heißt, die Darlehen müssen weiter BEDIENT werden. Die mit 30 Leuten zu erwirtschaften ist deutlich SCHWIERIGER als mit gerechnet 70 Pro-, äh Personen, ist ja logisch. So, das heißt, also äh (.) ich glaube, viele

- solcher Organisationen oder überhaupt Organisationen, das wird wahrscheinlich für Unternehmungen ganz genauso gelten, äh scheitern äh an der Unfähigkeit sich downsizen zu können. Das ist eine eigene Problematik.“
207. „Skalierung verstehe ich eben, dass, dass man eine Idee eigentlich sehr einfach und sehr schnell vervielfältigen kann, (2) ähm (.) über Grenzen sogar hinaus, also über Stadtgrenzen und Bundes-, und Bundesländer und dann eben Landesgrenzen auch hinaus. (.) Ähm, (.) das ist in UNSEREM FALL, (.) wir haben uns damit sehr ((stöhnt)) (.) BEFASST, (.) ähm (2) etwas schwierig. Also es ist auf jeden Fall machbar. Wir haben auch immer wieder Anfragen, wo jemand sagt: ‚Mann, tolle Idee, würden wir auch gerne machen‘. Nur das Business an sich ist (.) NICHT EINFACH aufzubauen. Also es hat auch einen Grund, warum ähm, (.) glaube ich, dieser (Lieferant für andere Firmen) irgendwann ZUGEMACHT haben, weil man kaum Geld damit verdient. (.) Ähm, es ist SEHR zeitaufwendig, (.) die Organisation, das Projektmanagement. Also das ist wirklich eine Herausforderung, das an sich laufen zu haben und es ist nicht so einfach zu sagen: ‚Ah ja, super, das machen wir mal jetzt eben in (Stadt) auf‘. (.) Ähm, schon gar nicht in der Konstellation. Wir haben ja hier ein ganzes komplexes System um unsere (Fachbetrieb) gebaut (.) mit (besonderem, regelmäßigem Angebot für die Zielgruppe), mit (weiterem besonderen Angebot für die Zielgruppe), mit noch mal extra (Schwerpunkt), wer den Bedarf. Ähm, wir haben jetzt noch ein zusätzliches Modul gebaut für (Aufgabe, die der Staat und auch sonst niemand für sozial Benachteiligte übernimmt), dass da auch noch mal wirklich (.) intensiv vorbereitet (.) äh wird, um die Prüfung zu bestehen. Und dann haben wir noch eine (sehr erfahrene Fachkraft), die explizit (Methodenkompetenz) trainiert und einarbeitet auch für die Prüfungen. (.) So was aufzubauen, (.) äh (.) so einen Komplex, ist nicht so einfach und das zu duplizieren auch eben NICHT, (.) was aber nicht heißt (.) ähm, (.) dass wir den Gedanken der Skalierung nach wie vor mit uns tragen. (.) Ähm, (.) nur wir haben dann auch gesagt: ‚Also lieber erst mal in uns (.) gesund WACHSEN und organisch‘. Also wir haben auch gesagt: ‚Oh, am liebsten gleich (Anzahl an Fachkräfte)‘. Auch DAS äh, (.) ähm (.) haben wir gemerkt, das schaffen wir nicht. Das, (2) ja, also, wenn man zu schnell zu groß wird, da gibt es ja, glaube ich, das (.) Beispiel, das haben die auch gesagt bei (eine SEO), die eben auch gesagt haben, ja, sie haben sich übernommen, zu viel, (.) ähm, deswegen haben sie es jetzt Konkurs angemeldet. Sie machen es woanders wieder neu, aber (.) sie haben gesagt, da haben sie jetzt echt draus gelernt. (.) Ähm, (.) also da sind wir eben auch, müssen wir auch aufpassen, dass wir nicht zu, zu schnell zu

- viele rein, (.) reinholen und dann das von der ORGANISATIONSFORM und der STRUKTUR her auch und den ProZESSEN nicht mehr schaffen. (.) Deswegen ist Skalierung in unserem Fall echt eine Herausforderung, (2) aber ein Thema, mit dem wir uns ähm, (.) das noch NICHT sozusagen abschließend behandelt ist. ((lacht)).“
208. „Wir hatten vor, (.) vor (Anzahl, einstellig) Jahren oder so hatten wir noch eine, (deutlich geringeren Millionenbetrag) haben wir von denen bekommen. Und dann hatten wir so ein degressives Szenario, das heißt, wir haben abschmelzende, jährlich abschmelzende Förderung gehabt. Das heißt, wir haben gefundraist wie die Beklopten, einfach nur, um den Level zu halten und das über drei Jahre. (.) Und das war eine schwere, schwierige Zeit hier. Wir haben das irgendwie meistens gut hingekriegt und (Jahresangabe) gab es dann noch blöderweise einen Personalwechsel bei der (Name der Stiftung) und dann hat man uns (sechsstelliger Betrag) zugesagte Gelder weggenommen IN DER PHASE, wo wir eh hinterher gehechelt sind. Und dann war nix mehr zu machen.“
209. „Also ich bin (...) gesundet, indem ich gesagt habe: ‚Ich werde kleiner‘. Ja und ich bin auch ähm (.) jetzt, habe, werde ein kleineres Format aufsetzen, weil ich glaube, dass das eins ist, was LANGLEBIGER ist.“
210. „Das ist äh, dass die leider nur im Startup-Bereich (.) sind und dass es ganz WENIGE gibt, die für ein Wachstum oder für ein, für ein, manchmal muss es auch gar kein Wachstum sein. Manchmal ist es schlichtweg eine, eine ähm, (.) ja, ich bin in (Stadt) auch mal geschrumpft, in Anführungsstrichen. Also wir haben uns sozusagen eher gesund verkleinert, um zu sagen: ‚Okay, so, SO können wir es schaffen‘. Weil wir am Anfang zu groß ähm aufgeschlagen hatten und die Mieten natürlich trotzdem immer gestiegen sind, ja, äh über die Jahre. Also trotzdem wäre ein IMPULS wichtig gewesen noch mal nach einem, nach eine paar Jahren ähm zur Modernisierung, ja?“
211. „Also für mich ist Skalierung auch verbunden mit einer UnternehmensPHASE. Wir müssen nicht STÄNDIG und nur skalieren. Also bei (Projekt der eigenen SEO) sind wir jetzt wieder in der Skalierungsphase, wobei es da technisch ganz anders läuft, äh aber definitiv, da wollen wir noch viel höher kommen. Und auch da werden wir irgendwann einen Sättigungsgrad haben und dann ist vielleicht eher eine (...) PROZESSoptimierung.“
212. „Dass ich in den Betrieben eigentlich so eine kritische Größe genau um diese 10, 20 Millionen herum sehe. Die sind äh zu groß, als dass sie nicht mehr so äh sterben könnten mit 200 Mitarbeitern und sie sind zu klein, um diese ganzen Spezialanforderungen noch versehen oder sich um wirkliches

Marketing zu kümmern oder so was. Das fängt in anderen Größenordnungen an. (.) Insofern hm, denke ich, ja, da muss sich etwas tun und sehe eigentlich nur die zwei Auswege, entweder der Zusammenschluss mit anderen, richtig kooperativ arbeiten. Das wäre, ehrlich gesagt, die Strategie, die ich einschlagen WÜRDE, weil das ist die Einschränkung, man ja räumlich begrenzt ist. Also, wenn eine Stiftung (Name) in (Stadt), Stadt und KREIS oder in (Region) tätig ist, dann haben wir da etwa 500.000 Einwohner, die äh zu versorgen sind. Dabei noch zwei, drei Mitbewerber, die momentan noch keine so große Rolle spielen. Das kann man vielleicht auch so äh lassen, indem man gut weiterarbeitet, aber damit begrenzt sich das ja. Dieser Verbund, von dem ich sprach, der ist zumindest schon mal (Region) tätig, das sind (Anzahl) Millionen Einwohner etwa und da ahnt man schon, die Potenziale sind völlig andere, sodass äh meine Strategie sicherlich wäre äh, also diesen Verbund auszubauen, also durch eine ganz gezielte Kooperation mit anderen Trägern. Und dann, wie es so die Logik der Unternehmen nach innen ist, äh da wird man halt das halt nicht mehr demokratisch, sondern eben nach äh rationalen Gesichtspunkten strukturieren. Also der Eine mag (Teilregion), der Andere mag (Stadt), der Dritte (Stadt) äh versorgen. Man teilt sich äh gemeinsame Sache wie Krisenintervention, jederzeitige Erreichbarkeiten, Assessments, Marketing. Das sind alles Bereiche, die muss nicht jeder für sich machen, aber vor Ort, die, äh das Kümmern um die Menschen, das macht jeder für sich und teilt, wie man ein Unternehmen eben auch in Abteilungen teilt äh das sinnvoll ein, /Mhm./ so würde ich es machen, ne?“

213. „Man muss ja auch sehen, wie man das sozusagen wirklich, diesen Tanker auch irgendwie, ((lacht)) ne, einigermaßen gerade hält, ne, dauerhaft. Und Größe spielt da schon eine Rolle.“
214. „Es gibt jede Menge soziale (2) Innovationen, die nicht skalierbar sind (3) und die dann, also da kann man dann denken drüber, ob das wertvoller ist oder nicht, aber für mich muss nichts was innovativ sein, (.) also es gibt Innovationen, die nicht skalierbar sind, ne, weil sie vielleicht mit dem besonderen Skill-Set einer Person sozusagen zu tun haben oder mit den Gegebenheiten, die vor Ort da sind.“
215. „Und äh meine Erfahrung ist äh, dass (.) jedes VERHALTEN äh allein schon, also mit erheblichen Problemen einhergeht, das Schrumpfen noch allemal. Was machen Sie mit Betriebsräten? Was machen Sie mit den Funktionsträgern, die Sie haben? Die müssen Sie alle äh (.) entäußern und äh können es ja gar nicht, weil das Arbeitsrecht das nicht zulässt. Das heißt, Sie kriegen ganz ernste Probleme.“

216. „Ja, aber, also das Ganze, äh das, (Jahresangabe) war für mich eines der härtesten Jahre. (.) Ich habe gesehen, ich kann da nicht mehr bleiben. Es gab keine Chance mehr (.) ähm, die (Fixkosten zu zahlen) (...) Also es ist wirklich eine andere WELT, ja?“
217. „Es war FÜR MICH, also nur, dass Sie die, die Entwicklung, ne, verstehen, es war für mich die HÖLLE, (...) war die Hölle. Ich habe etwas aufgebaut, ich habe Menschen eine Perspektive gegeben und ich MUSSTE, so um die Zeit jetzt, (nähere Zeitangabe), all meinen Leuten kündigen. (.) Es war mein schwärzester Tag. ((sehr leise werdend)) /Mhm./ (2) Das war mein schwärzester Tag, weil ich habe natürlich das Projekt aufgesetzt, um Menschen auch einen Arbeitsplatz äh zu bieten, eine, eine Möglichkeit, eine Perspektive. Sie machten ja einen tollen Job, ne?“
218. „Sprich, dieses Heim bekommt einen pauschalen Tagessatz für die BEWOHNER, organisiert, macht da irgendwie alles und die Bewohner kriegen ein kleines Taschengeld und wohnen quasi bis ans Ende ihres Lebens als UNSELBSTSTÄNDIGE Menschen mit keiner Möglichkeit der Eigenbeteiligung quasi da. Die Tagesrhythmen sind vorgegeben, die Essenspläne sind vorgegeben, die Schlafenszeiten sind vorgegeben, ist alles vorgegeben. (.) Das war so was, was uns gemeinsam, aber insbesondere MIR sehr gegen den Strich ging, weil unser Augenmerk immer SEHR auf Eigenverantwortung, Verselbständigung, eigenen Weg entwickeln und eigene Möglichkeiten erkennen und umsetzen und so in Richtung STÄRKUNG ging und ich so den Eindruck hatte, ja, ne, dann macht man das hier 20 Jahre und dann gibt man sie in so ein Heim. Und da geht es dann aber mehr darum, dass sie sich anpassen und wegducken und, ne, sich diesen, den Strukturen da beugen und möglichst keinen eigenen Willen und keine eigenen Vorstellungen haben und so.“
219. „Und haben da ein Konzept entwickelt und sind auf die Stadt (Name der Stadt) zugegangen, haben denen dieses Konzept unterbreitet, haben parallel mit (einer Vermietungsgesellschaft in der Stadt) verhandelt. Das, die haben sich dann bereit erklärt, zwei Häuser umzubauen in barrierefreie Wohnungen, (.) wohngemeinschaftstaugliche Wohnungen. Und ja, das war auch der Stadt BEKANNT, auch die Grundrisse und alles, das ist alles, sozusagen ganz offen und transparent hat das stattgefunden.“
220. „(In Anspruch genommene, konventionelle Unternehmensberatung) hat es nicht kommen sehen, das war ganz interessant, da waren wir echte Pioniere einfach auch, äh die haben so gerechnet, wie ein Unternehmen rechnet, nämlich mehr Wachstum bringt automatisch mehr Geld und damit mehr

Gewinn. Das funktioniert aber leider im Gemeinnützigen nicht so, sondern äh erst mal brauchen Sie mehr Geld, wenn Sie gewachsen sind. Weil zum Beispiel brauchten wir plötzlich ein Intranet, das war vorher völlig überflüssig. Wir brauchten einen Wirtschaftsprüfer, weil wir andere Geldmengen hatten und ähm ganz wichtig, also es war jetzt nicht die Vorschrift vom Finanzamt, aber von manchen Geldgebern, die wollten auch noch mal äh die ordentliche Buchführung von außen testeiert haben und so weiter. Und das allein, ich habe jetzt wieder eine Wirtschaftsprüferrechnung unterschrieben über (Betrag, fünfstellig) EURO. Ja, woher kommen die? Also woher nimmst du die? Das ist kein Charity-Ding, das spendet dir keiner. Also Spenden einzusammeln, da wo es direkt einem Projekt zugutekommt ähm, ist einfach äh, weil die Logik ist gelernt in Deutschland, aber das ANDERE, diese Geschäftsführungsgeschichten, da ist halt sonst üblich, das sind Projektkosten, Steuerungskosten, Overheadkosten, Regiekosten, also es gibt tausend und einen Begriff dafür, aber bei jedem An-, Antrag sind zwischen 10 und äh 20 Prozent drin und die werden dann umverteilt. Und ein Großträger da wie (.) eine Caritas, eine Diakonie, die haben SO VIELE Projekte laufen, dass sie darüber die Geschäftsführungs- äh Gehälter äh gut ausgeben können, weil die sind in der Regel pauschal, die musst du nicht nachweisen und daraus kannst du dann sozusagen deine Quersubventionierung machen und generieren. Dann hast du trotzdem auch Geld auf dem Projekt, was du nicht wiederkriegst, das geht raus fürs Projekt, aber es bleibt genug für die Organisation übrig. Wenn man aber so eine KLEINE Organisation ist und vielleicht ein einziges Projekt nur hat, dann reicht das nicht aus.“

221. „Der Erfolg der Sozialunternehmer ist die Wirksamkeit, ja? Aber FAKT ist, also vor der Wirksamkeit steht also schon ein gewisses Wachstum. Also so, du kannst natürlich sagen: ‚Ja, ich bin wirksam. Ja, ich habe DREI Familien jetzt geholfen in den letzten fünf Jahren.‘, ne? (.) Also jetzt mal auf (Name SEO-Unterstützungsprogramm) bezogen. (Name SEO-Unterstützungsprogramm) ist die Heimat der Change Maker, ja? Also Change Making heißt wachsen. Wie willst du sonst Change machen, ne? So, (.) so, ne? Und deswegen. Oder sagen wir mal, das andere Thema, worüber wir im (Name SEO-Unterstützungsprogramm)-Kontext auch oft diskutieren, System Change, wie geht System Change, ne? Und wenn man über, über die Erfolge von (Name SEO-Unterstützungsprogramm) spricht, dann, dann spricht man über Jimmy Wales, ne, hier Wikipedia, und über

- Mikrokredite, Yunus, ne? Das sind die, die beiden großen (Name SEO-Unterstützungsprogramm)-Stories, glaube ich. Das heißt, da GEHT ES um wachsen, ne?“
222. „Da treffe ich manchmal auch noch den ein oder anderen so, aber tatsächlich, ganz viele wachsen nicht und so, weil die EIGENTLICH, die sind keine UNTERNEHMERTYPEN eigentlich, sondern die sind GANZ, GANZ TOLL (.) ähm in ihrem THEMA, ja, und entfalten auch mit viel KRAFT und (.) viel ähm, (2) ja, Enthusiasmus entfalten sie, also kommen sie auch entsprechend weit. Also machen so kleinere Netzwerke und so weiter, ne? Aber DAHINTER ist (2) KEINE (.) Geschäftsidee oder keine Struktur, die die, denen hilft, ganz wahnsinnig schnell zu wachsen.“
223. „Und war ja auch nicht irgendwie jetzt auch äh Missmanagement oder so, (.) sondern hat sich die (Name der Stiftung) einfach nicht an eine Ab-, an eine (.) äh Absprache gehalten.“
224. „Ähm und wir haben uns dann, (.) ja, auch mit unserer Idee und dem Ansatz, wie wir gegründet haben, auch von der Gründungsberatung von dem Wirtschaftsreferat oder der IHK nicht angesprochen gefühlt und das auch gar nicht in Anspruch GENOMMEN.“
225. „Wenn man hier an der IHK ist, um mit einem Business Angel oder so über Startup zu reden, sicher, das läuft jetzt alles mit den (Kunstobjekten aus dem Entwicklungsland) und dem (ersten Vertriebsprodukt). Und da würde ich sagen, haben wir echt einen guten Griff gehabt äh mit dem Produkt, mit der Zeit, mit dem Markt, allem Drum und Dran, was wir da machen. Ähm, (.) aber wenn wir da mit denen von der IHK reden, dann schlagen die die Hände über dem Kopf zusammen und sagen: ‚Wollt ihr jetzt da drei (Kunstobjekte) äh in der Fußgängerzone verkaufen?‘. Sage ich: ‚Nein, online, skaliert, automa-‘. Aber das verstehen die dann gar nicht. Deshalb, das ist ein RIESEN THEMA, definitiv und auch EINER meiner Beweggründe zu sagen ‚Ich komme jetzt heute hierher und mache das.‘, weil ich da so viel POTENZIAL noch sehe, dass die Leute mal CHECKEN, Sozialunternehmen SIND der SCHLÜSSEL für vieles in, in der Zukunft‘.“
226. „Ähm, ich fand das, also ich hab‘ einmal gegen Schreibtisch getreten in der ganzen Zeit und das war, als ich den 25. Businessplan, den ich wahllos fand und ausgedacht, geschrieben habe und ihn an eine Bank schicken musste, damit eine Bank mich auf Basis dieses völlig albernem Businessplans bewertet. Ähm, das fand ich, war immer sehr stressig. Ähm, ich fand es sehr stressig (...). Also zum Beispiel, diese, diese ritualisierten Austausche mit IHK oder der Bank oder sonst irgendwie jemandem, ne? Also wir mussten zur Bank gehen und sagen: ‚Hier ist unser Businessplan, wir

glauben ganz, ganz fest an den.‘, obwohl es gelogen war. Und dann hat die Bank gesagt: ‚Das ist ein toller Businessplan, wir haben den gelesen und verstanden.‘, obwohl es gelogen war. ‚Aber Sie müssen mit dem noch mal zur IHK gehen und noch mal zum Handelsverband‘. Dann bin ich mit dem Businessplan zum Handelsverband, dann hat der Handelsverband gesagt: ‚Wenn Sie hier unterschreiben, dass Sie Mitglied werden, dann gebe ich Ihnen ein Okay‘. Sage ich: ‚Haben Sie den Businessplan gelesen?‘. Sagt er: ‚Nein, verstehen wir eh nicht‘. Dann bin ich zur IHK gegangen, hab denen den gezeigt. Da kam so ein sehr, sehr netter älterer Herr ähm, der sagte: ‚Das lese ich eh nicht, das ist ja eh alles ausgedacht. Haben Sie denn ein soziales Sicherungssystem, falls es schiefgeht oder landen Sie in der Gosse?‘. Ich sage: ‚Nö, ich rechne immer noch mit (Unterstützung vom Lebenspartner) und so, das kriegen wir noch alles hin‘. ‚Dann kriegen Sie mein Okay‘. Dann bin ich damit wieder zur Bank gegangen und es war aber, und am Ende des Tages haben wir etwas kreiert, wo wir irgendwie alle dachten, das ist ein super Businessplan, aber alle wussten auch, dass es völliger Bullshit ist, aber es war so ein, so ritualisierte Konventionen, die man befriedigen muss. Und das fand ich UNGLAUBLICH stressig.“

227. „Ich selber habe viel mit dem Landkreis gearbeitet und mit, mit Leader- und ILEK-Mitteln, also integrierte ländliche Entwicklung, sowohl für meinen eigenen Hof als auch für diesen Campus. Das heißt, da ist es eher ein, ein fehlendes Wissen in den Kommunen möglicherweise mit solchen Leuten.“
228. „Bankberater sind immer dann raus, wenn die HEISSE Phase der Sofortmaßnahmen am Unfallort, also die akute insolvente Situation, wenn die wieder geregelt war, kamen andere. Und da kamen zum Teil auch Leute, die keine Ahnung hatten (.) neu von außen. Der (fachliche Ansprechpartner in der SEO) war dann ein bisschen außen VOR und dann kamen so BWler ohne Ahnung.“
229. „(Beratender Ansprechpartner) bei der (Landesbank) (.) äh, worüber wir die Finanzierung gemacht haben, der wollte uns dann noch äh sehr ENERGISCH in eine oder zu einer gGmbH, (.) ja, inspirieren, dass, das Ganze so einen anderen Weg da noch mal laufen zu lassen. Haben wir uns aber klipp und klar dagegen gewehrt, weil auch DA eben wie bei einem Verein auch noch zu viele Auflagen sind, die uns die Arbeit eher nur ERSCHWEREN. Also ein konkretes Beispiel, wir sind jetzt im (Monat) noch mal vor Ort, bauen dort für 2.000 Menschen die Infrastruktur zu (Themengebiet, mit dem sich die SEO auseinandersetzt) auf mit einer (...) Stiftung über die (Konzern)-Gruppe hier. Und wenn wir dann vor Ort sind, werden wir

- auch mit (Zielgruppe) Dinge machen, (...) wieder mehr green machen, wo es um, um (Zielsetzung) geht. (...) Und das WIRD schon PROBLEMATISCH, wenn wir dann in einer gGmbH oder einem Verein ähm uns SO ENG AUFSTELLEN laut Satzung, dass wir sagen: ‚Die Gelder, die wir erwirtschaften, gehen dann für (Themengebiet, mit dem sich die SEO auseinandersetzt) drauf‘. Dann KÖNNTEN wir uns gar nicht für was einbringen, was der, der GESAMTEN Thematik auch noch dienlich ist. Und daher macht das auch keinen Sinn, ne? (2).“
230. „Also ich habe, ja, ich (...) habe (vor SEO-Gründung) natürlich auch Berührung mit (Tätigkeitsfeld der SEO) gehabt. Und äh habe mitbekommen, dass die (Wirtschaftsverbände) richtig viel Geld verdienen, habe aber vom, von der eigentlichen Branche überhaupt gar keine Ahnung gehabt. (2) Also, dass ich da nicht richtig hinterblicke, das wusste ich DAMALS schon. (2) Äh, dass ich aber noch nicht mal eine IDEE HATTE, wie die wirklich funktioniert, das weiß ich erst, seitdem ich selber in der Branche praktisch tätig bin.“
231. „Weil, wenn ich heutzutage zur IHK gehe und ich bin kein, ich finde die IHK total super, äh oder wenn ich zu (weitere Unterstützungsorganisation der Region für konventionelle Startups) gehe und wir haben viele (.) ähm, ähm, viele Gespräche mit (dieser Startup-Unterstützungsorganisation) und viel, /Mhm./ viel Austausch mit (dieser Startup-Unterstützungsorganisation) äh oder anderen Gründungsorganisationen, dann bekomme ich alles, was ich benötige, um ähm zu verstehen, wie ich ein Geschäftsmodell aufbaue, aber ich kriege keine Informationen drüber, was ein Wirkungsmodell überhaupt bedeutet. Und was, was die Verbindung von den zweien bedeutet, was da passieren muss, damit es funktioniert. Das verstehen ja WIR schon fast nicht, aber (.) das ist super, super, super, superwichtig. Ähm das heißt, es gibt zwei Möglichkeiten, entweder ähm die jetzigen Anbieter, die es gibt, ähm bekommen die Möglichkeit zu lernen, wie Wirkungsorientierung funktioniert. Oder es gibt einfach einen spezial-, spel, spezialisierten Anbieter ähm, der das Ganze (.) in die Welt bringen kann.“
232. „Bei diesem äh Wettbewerb, da habe ich ja den Preis gewonnen, äh also einen Preis gewonnen und DER beinhaltete ja dann eine Beratung. (2) Und (.) der Berater ist ja dann so, dann habe ich ja das in Anspruch genommen, habe mir gesagt: ‚Okay, da kann ich ja vielleicht was lernen, was von haben‘. ABER das war für mich sehr enttäuschend, weil er nur schwarz auf weiß, was ich selber gesagt habe, dann schön formuliert hat. Das hatte praktisch null Nutzen.“

233. „Also das, das war GUT äh das (SEO-Unterstützungsorganisation) drum zu haben (.) ähm und hat sicherlich bei manchen Thematiken äh (.) einen kleinen Einblick gegeben, aber das meiste haben, habe ich mir schon selbst erarbeitet.“
234. „Und ich hatte dann von der IHK, die haben ja so ein Tool, einen POOL an Unternehmensberatern und es gab ja NOCH äh diese Gründungsförderung. Genau, es gab ja dann noch das Programm Gründerförderung, wo ich ja dann so Anspruch auf einen Unternehmensberater haben kann und davon zahlte ich nur ein Prozent, äh paar Prozent. Und das hat mir geholfen eben bei dem Businessplan für die Zahlen, aber WIEDERUM, wenn ich ja im Nachhinein sehe, was, äh, was das war, das war nicht sinnvoll, weil kein Vergleich da war. Und das äh war ja dann so, es ist äh, es war ja dann verglichen mit einem Sozialunternehmen, das überhaupt nicht vergleichbar ist mit dem was ich vorhatte. Das hatte gar nichts zu tun, also inzwischen kann ich ja sagen, das hat gar nichts mit meiner Geschäftsidee zu tun ((führt dies näher aus)). Damals dachte ich: Okay, das ist ja vielleicht gut. Das war ja gut, um die Tabelle zu füllen, um dann das so rüberzureichen für die Banken, fürs Bankgespräch und so weiter, so die Zahlen, aber MEHR darüber hinaus war das nicht. Also dann habe ich mich schon sehr gefreut, dass ich ja nicht alles zahlen müsste, WEIL ich hatte tatsächlich bei der Eröffnung einen großen Schreck gekriegt, dass äh, wenn man (der Tätigkeit nachgeht, die die SEO umsetzt), muss man selber (eine spezielle Zertifizierung haben). Und das wusste ich nicht und keiner hat mir das gesagt. Und dann so über Nacht, also am Tag der Eröffnung, da dachte ich, ich muss hier sofort wieder schließen und alles ist für umsonst gewesen. Also diese kleine INFORMATION hätte ich ja dann so von äh, von einem Unternehmensberater erwartet. ((lacht)) Und das war für mich, wo ich mir dachte: Mmh. ((verneinend)) Ich brauche keinen.“
235. „Und dann war erst mal überhaupt nicht klar, um welche Rechtsform, (.) oder in welche Rechtsform sich das entwickeln könnte. Das ist, finde ich, schon auch ganz gut, dass man da (.) ähm erst mal die IDEE durchleuchtet, durchleuchtet, ob es ein Business Case ist oder nicht /Mhm./ und was dann eben passt.“
236. „Und beispielsweise eine gemeinnützige GmbH nicht, nicht so alltäglich ist fürs Finanzamt und auch für andere und man äh (.) sich da schon ziemlich reinlesen und reinfuchsen muss, um das zu verstehen. Sei es, was die Buchhaltung angeht oder eben wirklich die Gründung vorher äh, weil man da viel falsch machen kann. Oder zumindest es einem so suggeriert wird, dass man viel falsch machen kann, weil man ja eben wirtschaftlicher ist als

ein Verein, in Anführungszeichen. Würde ich jetzt nicht per se zustimmen, aber wird so gehandhabt, weil eben GmbH dahintersteht. Ähm (.) und man so dann von Anfang an oder ich zumindest hatte, dass man superviel falsch machen kann, was einem dann auf die Füße fällt, /Mhm./ ähm und dann auch nicht mehr quasi (.) gerade gebogen werden kann, wenn die Gemeinnützigkeit beispielsweise weg ist so. Ja. Und ähm (.) also das hat einfach, das war so eine innerliche Bremse dann auch ganz lange, dieses immer alles richtig machen wollen, damit man mit einer exotischen Unternehmensform, in Anführungszeichen, nicht auch noch irgendwie was falsch macht und auffällt. (.) Ähm (.) und auf anderer Ebene fand ich es schon auch immer schwierig, äh mich in der normalen, oder (.) was ist schon normal, aber in der Unternehmerlandschaft zu behaupten, wo eben viele (.) dieses HYBRIDE, dass man eben für einen gesellschaftlichen Zweck arbeitet, ein bisschen abstempeln als eben nicht wirtschaftlich und man sich aber vielleicht auch nicht in die klassische Vereinslandschaft äh zählt. Und dann ist man irgendwie dazwischen /Mhm./ (.) und weiß nicht so richtig, wo man andocken soll, /Mhm./ war so mein, mein Gefühl.“

237. „Ich kenne die CSR-Branche in Deutschland, auch diese Zugänge helfen Sozialunternehmern, aber vor allem die qualifizierte Einschätzung, die sie dann von mir bekommen. Sie wissen, dass die gefärbt ist, aber (.) die kriegen sie halt aus, (2) ne, ich kann ihnen sagen, wie ich das aus CSR-Sicht sehe, wie ich es aus einer (SEO-Unterstützungsorganisation)-Sicht sehe, wie ich es aus einer eigenen Gründung und so, ne? Und ich glaube, dass das schon auch helfen kann als Berater.“
238. „Im Nachhinein haben wir sehr viele FEHLER GEMACHT. Ähm, mittlerweile, jetzt (Anzahl) Jahre später, gebe ich auch ein Seminar über Crowdfunding oder einen Workshop und äh würde heute das Meiste anders machen. Es war eben vor (Anzahl) Jahren aber auch noch so ähm das Stadium, wo man den Begriff Crowdfunding erst mal erklären musste den Leuten. Heute kennen es die Meisten.“
239. „Dann wäre die ganze Sache ganz anders ausgegangen und ich wäre da in dem Bereich wahrscheinlich noch unterwegs. /Mhm./ Ähm, das ist aber etwas, wo ich der Meinung bin, da, da muss man schon (2) einen guten Gründerberater finden. Es gibt Gründungsberatungen, die meiste Gründungsberatung, die ich in genossen habe, muss ich sagen, war, also die ging nicht so, sondern so an mir vorbei (.) ähm und, und die war einfach vom, vom Inhalt her hat die nicht zu dem gepasst, wo wir waren, ja?“
240. „Ähm, ich glaube, dass eines, (.) was uns BESONDERS macht, ist, dass wir sowohl rollenunabhängig drauf gucken, das heißt, dass wir eben (.)

von Anfang an den Leuten sagen: (.) ‚Wenn dein Sozialunternehmen nicht das Richtige für dich ist zu wirken, dann findest du eine andere Rolle und wir unterstützen dich auch in dieser anderen Rolle, auf welche Weise dann auch immer‘. Ich glaube, dass das eine komplett andere Vertrauensbasis gibt, ne, dass die Leute wissen, ihr Erfolg wird nicht daran gemessen, ob ihr Sozialunternehmen jetzt wächst oder wie auch immer ähm UND mit der Zeit immer mehr wissen: Cool, wenn wir in dem Netzwerk bleiben, dann kommen wir eben auch in Kontakt mit Intrapreneuren aus der Wohlfahrt oder aus zukünftig vielleicht auch der freien Wirtschaft oder so. Ähm und dass das quasi dann so ein Netzwerk für sie ist, (.) was viele andere Netzwerke sonst einzeln ihnen geben würden.“

241. „Also es gibt schon auch Kunden, die wir sehr mögen, ja. (.) Ähm, ((lacht)) beidseitig kann man da, glaube ich, blinde Flecken entwickeln. Ähm, (.) das ist aber auch, also (2) ich würde andersrum sagen, es könnte sogar eher sein, dass es auch Kunden gibt, (2) für die ich mal mehr als nur Berater bin. Es kann auch sein, dass ich irgendwann mal (.) explizit (2) mit anderen was zusammen gründe oder dass ich mich beteilige oder so.“
242. „Ähm, wir hatten den ehemaligen Vorstand von (Name eines Großunternehmens) in unserem Beratungs-Board. Wir, wir waren beim Vorstand von (Name eines Konzerns) und so weiter. Und die haben alle claqueurt, die haben alle gesagt: ‚Total toll, was ihr da macht, (...), macht weiter so‘. ((klatscht)) Also, ne? ‚Wir machen nicht mit, also (Name des Konzerns) macht nicht so, aber macht weiter, super‘. Und das heißt, das Ding, was uns wirklich gefehlt hat, ist jemand, der intelligent hingegangen ist und uns in dieser Gründung und in der Produktentwicklung hätte beraten (.) und wäre da hingegangen und hätte gesagt: ‚Das Erste, was euch einfällt, ist nicht die erste gute Lösung. Ihr habt ein Problem. Guckt euch guckt euch mal das Problem an und guckt euch an, was ihr könnt‘. /Mhm./ Und dann wäre das ganz anders gelaufen.“
243. „Da ist Crowdfunding, denke ich, ein sehr gutes Tool, wo man schon recht früh am Markt testen kann, hat die Idee überhaupt Potenzial, ähm kann man trotzdem gewisse Ideen, (2) ja, schon, (.) mir fällt gerade das Wort nicht ein, ähm, ja, man kann schon identifizieren, welche Ideen ähm vielleicht nicht so das Potenzial haben. Wenn die Crowdfunding-Kampagne eben nicht mal auf 30 Prozent kommt, dann muss man sich vielleicht auch eingestehen, (.) der Markt braucht es nicht äh und wir können dann doch nicht so damit überzeugen. Und es ist besser, ähm dieses Feedback in dem

- frühen Stadium zu bekommen, als nach einem Jahr Produkt- und Ideenentwicklung, dann auf den Markt zu gehen und dann zu merken, (.) braucht kein Mensch. (2)“
244. „Ähm (.) und ich, komischerweise hänge ich auch nicht unbedingt an der Gemeinnützigkeit. Ich habe mich mal ganz lang mit dem (großer Sozialverband), mit dem BWLer da unterhalten und der hat gesagt: ‚Pf, pf, natürlich kommt man da an Gelder dran, aber man kommt auch an andere Gelder dran, wenn man nicht gemeinnützig ist‘.“
245. „Also (.) mal einen Coach oder einen Therapeut zu haben, der dir bei einer persönlichen Herausforderung hilft, da kannst du virtuell einiges machen, du kannst aber auch, das ist in einem zeitlich begrenzten Rahmen, den kannst du auch SO irgendwie hinbekommen, aber ein Steuerberater, der in München sitzt, wenn du in Hamburg sitzt, das hilft halt nicht so viel.“
246. „Und (2) ich glaube, das Kompetenzprofil, es gibt einfach wahnsinnig viele Bedarfe und dafür gibt es auch unterschiedlichste Kompetenzprofile. (2) Also wir sind total schlecht darin äh (.) Gründungsberatung zu geben oder (2) ähm (.) Fachliches, also Steuerberatung, solche Sachen zum Beispiel zu machen oder so. Ich glaube, (SEO-Gründungspartner) und ich haben uns darauf spezialisiert eben (2) von der Wirkung her auf das Geschäftsmodell zu gucken und dann die Organisationsentwicklung damit zu verknüpfen. (.) Und (SEO-Gründungspartner) konzentriert sich eher auf den Bereich (.) Begleitung der Person und der TEAMS, Teamkultur und solche Sachen, Kompetenzen und so Personalentwicklung und ich eher auf den Bereich Business-Modell und ähm systemisches Wirkmodell, Organisationsentwicklung.“
247. „Also (3) ich GLAUBE, wir wir haben ein sehr belastbares Netzwerk so und das in die verschiedenen Sektoren rein und (2) das (3) auf Vertrauen basiert stark.“
248. „Dann gibt es viele (.) so Serienunternehmer aus der Startup-Welt, die sagen: ‚Jetzt mache ich noch ein bisschen Beratung und Mentoring für Social Entrepreneurs‘. Und die dann sagen: ‚Skalierung, Skalierung, Digitalisierung:‘ Was weiß ich. Die allermeisten von denen haben keine Ahnung von dem, was sie da beraten und machen, richten mehr Schaden an, als dass sie helfen.“
249. „In 20 Prozent der Fälle natürlich totalen Gegenwind äh produziert hat, das haben uns die Leute dann auch übelgenommen haben. Also wir sind auf, als wir auf unsere erste Öko-Messe gegangen sind und haben erzählt, was wir machen wollen, hat uns eine Dame vom Stand geschmissen sofort, hat

- gesagt: ‚Wegen Typen wie euch bin ich hier in die Öko-, ins Öko-Business eingetreten. Da habe ich keine Lust drauf.‘“
250. ‚Lag leider auch daran, dass der (.) ähm quasi Coach, der einen so so fortschrittmäßig die ganze Zeit über begleitet, da nicht so dahinter war. /Mhm./ Bei dem war so bisschen die Luft raus. ((lacht)) /Mhm./ Das weiß ich jetzt auch in der Rückschau einfach, weil er dann noch mal mein Chef war und damals aber schon wusste, dass er nicht mehr lange da sein würde. /Mhm./ Und ähm, der hat so ein bisschen so das Minimum gemacht von dem, was er machen musste irgendwie. Und da gab es, glaube ich, Coaches, die um einiges besser waren, indem, dass sie einen wirklich sozusagen vorangebracht haben, /Mhm./ Meilensteine definiert ähm und damit auch ein sichtbarer Fortschritt in dieser Zeit stattfindet.‘“
251. ‚Weil es dort Menschen gibt ähm, (.) die ich für, die ich für sehr, sehr energetische Menschen, intelligente Menschen mit nem hohem Potenzial halte und diese Menschen sehe, dass die seit sechs oder sieben Jahren versuchen (...), den Anteil der Wegwerf-Kaffeebecher zu verringern. (.) Und, und, und das so ein Sisyphe-Kleinkram-Zeug für mich ist, dass mich das einfach manchmal echt fertigmacht. (.)‘“
252. ‚Aber zum Beispiel (vermittele ich in Vorträgen, wie man) Holokratie in in einem Unternehmen macht, um es, um es mal zu ZEIGEN. /Mhm./ Und im Allgemeinen ist das sehr bedrohlich (...). Ähm, ähm, ((lacht)) als ich es das erste Mal gemacht habe, da (präsentierte ich ein Beispiel, in dem wurde) erzählt: ‚Holokratie, jeder bei uns entscheidet selbst, was er verdient. Wir haben keine Urlaubsfreigaben und so weiter‘. Und dann war ich fertig und (...) wollte einpacken und dann meldet sich hinten jemand, sage ich: ‚Was denn?‘ ‚Sie können uns jetzt nicht alleine lassen‘. Sage ich: ‚Wieso das denn?‘. ‚Das ist so‘. Und da musste ich da tatsächlich so eine Art Betreuungsnachgespräch machen, /Mhm./ weil, weil das so in, wie funktionieren Unternehmen, wie funktionieren Hierarchien und auch die Werte, die dahinter sind, das SO in Frage gestellt wurde, dass die Studenten erst mal sehr (.) shell-shocked waren irgendwie dadurch. Und das finde ich TOLL, deswegen mache ich das jetzt immer. ((lacht)).‘“
253. ‚Also ich glaube, dass das Problem eher andersrum ist, dass sie eher, die meisten eben lost in Consultation sind, dass es gar nicht so sehr ist, dass da nur SCHLECHTE Leute unterwegs sind, aber dass sie einfach (.) WAHNSINNIG viel Input von unglaublich viel, also von sehr viel verschiedenen Leuten gleichzeitig bekommen und dass Sozialunternehmer SEHR VIEL Zeit damit verbringen sich, um Hilfe zu bitten oder Unterstützungsangebote wahrzunehmen, ohne dass sie ihren Bedarf eigentlich wirklich kennen und

ohne dass sie sich abgrenzen können, welchen, welche Unterstützung sie eigentlich wirklich BRAUCHEN und welche Unterstützung gerade nicht die richtig für sie ist.“

254. „Und deswegen machen wir hier das Programm auch so sequenziell. Nach (kurzer Zeit), jederzeit vorher schon, aber SPÄTESTENS nach (dieser kurzen Zeit), ((schlägt auf den Tisch)) sind wir jetzt mal richtig streng auch. Und im Zweifel verhindere ich, dass du eine ähnlich blöde Erfahrung machst, wie ich es gemacht habe, ne? DU KANNST DANN, WENN DU HIER RAUSGEHST UND WOANDERS REINGEHST und bist auf einmal das berühmteste Startup der Welt, Pech gehabt, aber das war, zu dem Zeitpunkt ist das meine Einschätzung. Und dann wieder nach (begrenzter Zeit) und dann nach (weiterer Zeitbegrenzung) oder (...) IMMER zwi-schendurch sowieso, ne? Das ist so ein Learning, glaube ich, auch. Also ich war ja, ich bin ja der Programmentwickler hier, dass ich dieses Stufenmodell, immer Hypothesen und testen und so, NAH DRAN BLEIBEN, IMMER REALITÄTSHECK. Also Zauberstab (.) Realität ähm, (.) ähm, mehr Realitätssinn hätte ich mir damals herbei gezaubert dafür.“
255. „Ähm, das sind für mich ganz viele Effekte äh, die Erfahrungen mit der (Finanzierungsaktion) ähm und eben auch mit dem (Beratungsprogramm), was ich jetzt anstoßen möchte, eben (...) auf die Beine zu stellen, ähm diese Gründungserfahrung selber gemacht zu haben, ähm und ja, eben, wenn das Projekt dann zustande kommt, zu wissen, ich kann mich genau in diese Persön, Person reinfühlen, die mir da gerade gegenüber sitzt und äh habe das selber auch schon mal durchgemacht. Äh, das sind ganz viele Erfahrungen, die, die mir ganz viel gebracht haben. (2) Und natürlich ist da jetzt (über viele Monate) äh sehr viel Arbeitszeit ohne Entgelt reingesteckt worden, aber (.) ähm, die Erfahrung macht mich letztlich reicher als das Geld, was dann ((lacht)) auf dem Konto liegt.“
256. „Ähm, ja und (.) klar würde ich schon kritisch reflektieren, was es auch bei der Zielgruppe ausmacht, wenn jetzt groß IHK überall mit draufsteht, weil ich kann mir eben auch vorstellen äh, es schreckt ein paar Leute ab, wenn IHK oder Wirtschaftsreferat mit draufsteht.“
257. „(SEO-Name) war so meine zehnte oder zwölfte Gründung ungefähr. Ähm, die meisten sind schief gegangen.“ ((führt aus, seit ihrem Jugendalter Unternehmen gegründet zu haben)).
258. „Also der Konzern wurde mir zu doof. Dann bin ich da raus, (...) habe (ein Unternehmen) mit aufgebaut, habe gemerkt, dass dieses GRÜNDEN MIR LIEGT.“

259. „Irgendwie da eine Woche zu warten, bis man vielleicht wieder Coaching hat und dann ähm von einem Coach, (.) der möglicherweise auch nicht selbst gegründet hat oder irgendwie ja auch noch mal so eine andere Rolle (.) hat und vielleicht, also das ist natürlich auch von Coach zu Coach ähm sehr unterschiedlich, wie direktiv die sind. ((lacht)).“
260. „Weil ähm, (3) ja, weil das Sozialunternehmen muss ja am normalen Markt sozusagen agieren, also muss es ja auch irgendwie die normalen Perspektiven und Kompetenzen vereinen. (3) Und da, und deswegen glaube ich, kommt es häufig dazu, dass sozusagen so Coaches und so eine gewollte Sozialunternehmer-Brille und Perspektive einnehmen, (...) Also alle machen jetzt, machen jetzt ähm (.) Design Thinking. (.) Ja, okay, ist schon cool auf jeden Fall, aber wer hat denn gesagt, dass DAS die Methode ist, die alle Sozialunternehmer brauchen so? /Mhm./ Ja und ich glaube, da ist schon auch so ein, das würde ich eher fast dann eben andersrum sagen, dass es manchmal vielleicht auch weniger neue Methoden braucht, sondern einfach das, was andere Unternehmer auch brauchen von einem Coach, so.“
261. „Wir haben jetzt den Vorteil HIER, wenn die in unsere Programme kommen später, (.) wir machen immer Hypothesen, die wir bilden und testen die. Und das machen wir mit jedem Modul, ne? Hypothesen testen, Hypothesen testen. Wir zeichnen die Testergebnisse auf und können dann Investoren ZEIGEN, dass all die Fragen, die ihr jetzt habt, die eure Hypothesen sind, beantwortet worden hier im Modul Bumm, Bumm, Bumm, mit dem und dem Erfolg, ne? Also Kundeninterviews, die wir führen, Landingpages, die wir machen, User Experience Tests und so weiter, das matchen wir alles, das wird alles dokumentiert. Und wir haben die Antworten auf die Fragen möglicher Investoren jetzt MITHILFE unserer Programmatik, die wir da aufgebaut haben, damit unterstützen wir ein Team und geben ihnen die Professionalität, die es braucht. Wenn jedes Team da allein da verfahren will, muss es erst mal wissen genau, was Investoren brauchen und alles das. Vielfach wissen sie es nicht (.) und ja, sind dann schlecht vorbereitet. Und DA, glaube ich, können wir exzellenten Mehrwert leisten und haben dann für die Investoren die Antworten auf die Fragen, die sie stellen.“
262. „Jeder hat seine, ne, dadurch dass es so unterschiedlich ist und meist auch von den Menschen einfach geprägt wird, seine unterschiedlichen Dinge, mit denen der zu tun hat. Selbst wenn es jetzt um ein Thema wie Finanzen geht, (.) ähm, dass man da, glaube ich, eher jemanden an seiner Seite bräuchte, der bereit ist, diesen Prozess mit zu durchlaufen und weniger in

- so einer BERATENDEN Position ist, weil es die Lösung noch gar nicht so per se gibt, sondern der vielleicht eine Expertise mitbringt, aber mit einem zusammen Sachen dann erarbeitet.“
263. „Ich wollte anfangen und nicht mehr versprechen als ich ja dann halten konnte. Und ich habe dann auch ähm während des Projekts, also (vor der offiziellen Gründung) alles so gemacht, sehr durchgeplant ((schildert ein intensives Planen und Vorbereiten der Umsetzung)). Und inzwischen weiß ich, was Pionierarbeit bedeutet; man ist sehr allein. ((lacht)).“
264. „Ich habe ähm, (2) ich habe meinen Businessplan äh mit der IHK äh zusammen geschrieben, die hier in (Stadt), die haben hier dann so ein Tool, ein Mentor-, Mentoring-Tool. Und da habe ich mir dann so, das hat mir geholfen, um den Businessplan zu schreiben, aber es ging da eher um die ähm (2) nicht so lustige Seite, sprich: die Zahlen, äh eher da, das hat mir ein bisschen geholfen so äh zu, zu, zu PLANEN oder diese drei Jahre Planung und dann so Kostenkalkulation und so weiter. Bei der Geschäftsidee, die, diese Konzeption und, und die, die, (.) die Erklärung von, von dem ganzen KONZEPT, damit war ich dann komplett auf mich gestellt (.)“
265. „Wenn man halt so einen, (.) so eine Einrichtung gründet, muss man natürlich auch die Finanzen irgendwie regeln. Da bin ich so reingewachsen im Laufe der Jahre. Das war schon manchmal viel MÜHE, mich damit auseinanderzusetzen, aber wenn man dann eine gewisse Routine entwickelt, (2) dann geht das. Und inzwischen ist das so eine (.) Tätigkeit, die ich halt so nebenbei mache und ich bin halt die, die den Überblick über die Gesamtfinanzen hat.“
266. „Weil ich mir sicher war, also so, so blöd kann man nicht sein. (...) Er hat viele Netzwerke, ist so ein, genau, gut vernetzter ((nähere Beschreibung des SEO-Beraters)) (.) Und er war wirklich, das muss, muss man jetzt so sagen, er war ähm krankhaft in seiner Egomane. Er hat vor (Zielgruppe, größere Gruppe) gestanden, die wir zusammengerufen haben, hat die begrüßt und hat in der halben Stunde nicht einmal was davon erzählt: ‚Schön, dass ihr da seid und schön, dass wir jetzt gemeinsam was machen‘. Er hat von ((personengebundene Auszeichnung)) erzählt, was er alles in seinem Leben gemacht hat. Ich musste ungeplant danach noch auf die Bühne und musste sagen: ‚Hey, schön, dass ihr da seid, liebe (Zielgruppe)‘. Und so ein, so ein Typ war das (...). Seitdem habe ich diese Ego-Geschichten komplett losgelassen mit: ‚Oh, großer Name unterstützt dein Projekt‘ Das, was wirklich HÄLT, ist eben, dass du die Menschen hier auf Herzebene erreichst und Netzwerke vor Ort baust. So, das ist die

- Nachhaltigkeit und das konnte ich durch den Menschen auch noch mal lernen, ne? Genau.“
267. „Da steckt diese falsche, meiner Meinung nach, Annahme dahinter, dass ein Banker was von Business versteht. Also ein Banker versteht halt was von Geld und der weiß, wie ein Kredit funktioniert und so, aber wer glaubt, dass ein Banker was von Business versteht, der denkt auch, dass jeder fette Mensch kochen kann. Also ähm und, und wir sind am Anfang mit so viel schlechten Beratern konfrontiert worden, dass wir gesagt haben: ‚Alle Berater sind mies und das ist alles eine Zeitverschwendung‘.“
268. „Ähm, (.) äh, ich bin ganz ehrlich, Haftung, da mache ich mir wenig Gedanken, weil dieses (Herstellung des Vertriebsprodukts)-Business, habe ich Ihnen gerade erklärt, da sind wir echt nur (.) die Mittelsmänner, die auch, klar, Vertrieb machen und sich anderweitig einbringen. Es geht ja da um was anderes, um die (landesbezogene) Thematik, aber da passiert uns nix, weil die (Teil des Produktionsprozesses) macht (Unternehmensname), die Logistik machen andere wie (Unternehmensname). Unser zweites Produkt wären dann noch so ((nähere Beschreibung)), die aus, aus (Land, das die SEO unterstützt) produziert werden. Damit wird sich auch, böse gesagt, niemand ERDROSSELN oder ERHÄNGEN können oder sonst was. Also das, da geht es nicht um die Sicherheit, eher um die Seriosität. Also vielleicht, dass das nach außen, ja, (.) ordentlich aussieht, wenn dann auch Kunden auf der Homepage zum Beispiel sind, im Impressum nachschauen, wie auch immer.“
269. „Also das war gerade das Schöne an diesem persönlichen Mentor, der einem zugewiesen wurde durch dieses Programm, /Mhm./ die auch dann wirklich mal auf den Tisch gehauen hat und gesagt hat: ‚Ja, alle anderen klopfen dir auf die Schulter /Mhm./ und finden dich toll, aber ich sage dir, was noch alles fehlt an deinem Projekt, dass es wirklich erfolgreich wird‘. /Mhm./ Und das war tatsächlich sehr wertvoll. Ist am Anfang etwas schwer zu verdauen, ne, weil eigentlich möchte man lieber gern hören, dass das Projekt toll ist. /Mhm./ Aber sobald man drüber nachdenkt, haben die Leute schon oftmals auch Recht und, und haben ja die Erfahrung und haben schon andere Unternehmen groß wachsen sehen oder scheitern gesehen und wissen woran es lag. Und im besten Fall wollen sie einem ja nur das Beste.“
270. „Ohne (externe Unterstützung) gäbe es keine (SEO). Konkret ist es SO, dass, es gibt bei denen unterschiedliche Formate. Eins davon war damals (Vernetzungstreffen mit inhaltlichem Support für SEO), was (...) stattfand, wo (Anzahl, zweistellig) junge bis mittelalte Führungskräfte aus Politik,

Wirtschaft und dem dritten Sektor für ein paar Tage zusammen kamen und (.) EIN, sehr hochkarätig, also bis hin zu beispielsweise damals (Regierungsvertreter). Ähm und (Zeitraum) im Rahmen (dieser Veranstaltung) stellen DIE Sozialunternehmern ähm zur Verfügung, indem sie sagen: ‚Wir arbeiten (Dauer) mit euch an einer Herausforderung‘. (.) Bei mir war es konkret SO, ich, wir hatten ähm einen Wettbewerb der (SEO-U) gewonnen, ((führt zum Wettbewerb aus)). Und (SEO-U) hatte wiederum eine Vereinbarung mit der (Stiftung), dass sie aus IHREN Preisträgern EINEN zur (Stiftung) schicken durften zu (hochkarätig besetztem Skalierungsworkshop). Und da fiel dann halt ähm die Wahl auf mich, insbesondere weil unser Konzept ja auch (andere) Wurzeln irgendwo hatte. Und DANN haben tatsächlich also (Anzahl, zweistellig aus unterschiedlichen Kulturkreisen), mit MIR (Datum und Dauer) lang mal eine Strategie entwickelt, WIE so eine Skalierung aussehen könnte. (.) Und dann habe ich mir gedacht, wenn so tolle Leute hier wirklich (Dauer) ihre Energie bereit sind da reinzustecken, dann versuch das Konzept umzusetzen. Und das war eigentlich der Beginn.“

271. „Weil die meisten Projekte eher lost in Consultation sind, also sie kriegen jede Menge kostenlose Beratung und so, aber ganz wenig davon (.) ist das, was sie brauchen so. Und das, was sie brauchen, sind halt Ressourcen, die wissen, wovon sie reden und die nicht nur beraten, sondern die auch (.) UMSETZUNGSRELEVANT beraten und im besten Fall auch (.) eben selber mit umsetzen oder das Netzwerk haben, was ihnen dann hilft oder so, ne?“
272. „Die sind ja nicht nur (SEO-Unterstützungsorganisation) und irgendwie COACHES, sondern sie sind eigentlich VERMIETER. (.) Ja, dieses, dieses, ähm (.) und müssen ja auch teilweise, also ich weiß nicht, ob sie das müssen, aber ähm sie versuchen ja auch Geld zu verdienen, indem sie ihre großen Besprechungsräume vermieten oder irgendwelche EVENTS da stattfinden lassen. Aber auch das muss ja organisiert werden, das muss ja auch jemand händeln und äh, äh, alles da zur Verfügung stellen. Und wenn was kaputt geht oder wann wird was angeliefert, all solche Dinge, diese ganze Koordination, das ist echt, also das ist echt viel Arbeit, ja? Und dann hat man ja auch die einzelnen (.) Coworker, die entweder im Programm sind oder nicht im Programm sind, da hat ja auch jeder irgendwas. Also das ist (.) ähm, ich glaube, das ist doch echt Hardcore. Und die müssen ja AUCH selber sich vermarkten und auch ihren Geldgebern äh sagen, wo, wofür haben wir jetzt eigentlich das Geld eingesetzt.“

273. „Meine große Hoffnung, die wahrscheinlich niemals Realität werden wird, ist, dass wir ähm ähnlich wie die Gründungsorganisationen, die kommunalen Gründungs- äh, äh Unterstützer ähm auch die Möglichkeit haben äh unsere Aktivitäten ähm über den Staat bezahlen zu lassen, weil da sollte es MEINER MEINUNG NACH nach eigentlich liegen. Wir bauen ein Ökosystem auf, ähm das es ermöglicht, dass mehr Leute GRÜNDEN, dass Deutschland innovativ bleibt und dass es vor allem auch Wirkung generiert. Und ähm, da sehe ich den Staat in der Aufgabe ähm (.) mit, also gerne natürlich in Kooperation mit Stiftungen, mit Unternehmen et cetera PP., aber äh irgendwie muss da die (.) ähm, der Impuls vom Staat aus kommen, ähm, was er bisher nicht gemacht hat. Ganz im Gegenteil, kam genau andersrum.“
274. „Ähm, wir sind einfach SO VOLL mit äh Aufgaben ähm, was wahrscheinlich auch einfach an der chronischen Unterfinanzierung (...) liegt, was tatsächlich der Fall ist.“
275. „Vor allem, weil wir auch dort natürlich äh unterfinanziert sind (...). Also es geht, das große Problem an unserem Ökosystem ähm, dass wir SUPERMOTIVIERTE Menschen haben, die auf VIEL ZU WENIG Ressourcen arbeiten. (.) Und das DURCH DIE BANK DURCH.“
276. „Wir haben erst mal auch so ein bisschen Startup gemacht und Prozesse definiert und Rollen definiert. Und da hat sich für MICH sehr, sehr viel geändert, weil es eine supergute Zusammenarbeit einfach mit dem Chef war, aber auch mit dem Rest vom Team und ich hatte einfach wahnsinnig viel Verantwortung. (...) Und dann ging der aber natürlich wieder, er war halt von Anfang an nur interimsmäßig und dann kamen (...) Nachfolger, (...) einfach auch durch fehlende Führungs- und überhaupt ähm (.) Arbeitserfahrung (...). Also ich habe von A bis Z, also von Werbung oder überhaupt Ausschreibung zur Bewerbung ähm bis zum Ausscheiden der Kandidaten eigentlich das ganze (Name des Programms) geleitet, hatte aber nie diesen Titel. (...) Und dann war irgendwann, also war eigentlich im Gespräch, dass ich so eine Projektleitung übernehmen würde. Und dann war das alles nicht möglich, weil die Fördermittelgeber das ja nicht wollen (...). Und da hatte ich irgendwann einfach keinen Bock mehr zu. (...) Hat sich so entwickelt, dass (die real ausgeführte Tätigkeit) eigentlich so die Schlüsselfigur irgendwo war, weil die sozusagen die Schnittstelle zwischen ALLEN Akteuren war. /Mhm./ Und das irgendwie nicht zu checken oder nicht anerkennen zu wollen, war dann, ja, genau, war dann, war dann schwierig ((leise werdend)). Ähm und ja, ich habe auch lange gebraucht, bis ich überhaupt gesagt habe, ich, also mir geht es mittlerweile auch aus

Prinzip um diesen TITEL, weil, ja, ich mache die Arbeit und ich mache sie auch gut, aber ich ähm werde nicht das (Tätigkeitsfeld) vernachlässigen für diesen Programm, ohne ein Mandat dafür zu haben. /Mhm./ Weil eigentlich ähm würde auch eine Projektleitung mehr Geld bekommen als ein (aktuelle offizielle Position). Und darum GING es mir gar nicht, da habe ich auch gesagt. Ich habe denen angeboten irgendwie quasi einen anderen Job zu machen für weniger Geld, einfach weil es irgendwie Sinn gemacht hätte.“

277. „Ähm, ich meine, wir sind halt am Tropf der Stiftungen und die Stiftungen sind supercool, mit denen arbeiten wir supergern zusammen, aber ähm das Overhead bekommt man natürlich nicht /Mhm./ so abgedeckt, wie man es eigentlich abdecken müsste, um eine (.) ähm (.) professionelle äh Organisation aufbauen zu können. Äh, das heißt, wir sind halt chronisch understaffed und äh, (.) ähm müssen dadurch natürlich als Leitungskräfte auch sehr, sehr operativ unterwegs sein, WAS ICH SCHÖN FINDE, äh auf der anderen Seite, was halt auf der anderen Seite bedeutet, dass der Austausch zu kurz kommt.“
278. IP: „Aber ähm, also Sie dürfen sich sehr glücklich schätzen, ähm, weil es, (.) ich kriege An-, ich kriege bestimmt zwei oder drei Anfragen pro Woche.“  
 „Mhm. Ja.“  
 IP: „Von Forschungs- äh, (.) von Forschern.“  
 RH: „Ja.“  
 IP: „Ähm und äh die meisten muss ich leider absagen. Und das Gleiche ist äh, für ALLE meine Kollegen in den ANDEREN (Unterstützungsorganisationen für SEO-Startups) und Hubs und wie sie alle heißen.“
279. „Fünf bis sechs Startups werden aufgenommen von 15 bis 20 Bewerbungen.“
280. RH: „Sie müssen wirklich, so habe ich das jetzt entnommen, alles selbst machen.“  
 IP: „Ja. Mhm.“  
 RH: „Dann frage ich mich, wie sieht es mit der Entwicklungsarbeit aus?“  
 IP: „Ja, ja. Das kommt leider Gottes viel zu sehr zu kurz. /Mhm./ Ähm und äh wir hoffen natürlich, und das ist auch einer der, (.) der Gründe, wieso ich mich so stark (mit anderen vernetze).“
281. „Was wir gerade so ein bisschen am Überlegen sind, aber wir sind uns da noch nicht sicher, ob wir das tatsächlich machen möchten, ist, momentan haben wir so, (.) ähm die Stiftung bezahlt uns da-, also (mehrere) Stiftungen bezahlen uns, dass wir inkubieren. Aber vielleicht probieren wir

das mal aus, dass wir die Inkubierenden dafür zahlen lassen, dass sie zu uns kommen können. Das wissen wir aber noch nicht, ob wir das überhaupt machen wollen, weil ähm, (2) Gründung an sich ist eh schon so teuer ((lacht)) (2) Mal schauen, weil dann können wir es öffnen für jeden, dann kann jeder zu uns kommen. Und in dem, in dem Fall, wie wir es jetzt haben, sagt die Stiftung uns, was (.) der limitierende Faktor ist.“

282. „Ähm, (.) ja, also dadurch, dass ich ja nicht nur selbst was gegründet habe, sondern auch dann im (Name Organisation für inhaltlichen SEO-Gründungssupport) war (Anzahl) Jahre lang, bin ich da, glaube ich, so ein bisschen sozialisiert worden auch, was das genau heißt. Ich glaube, als ich das selbst GEGRÜNDET habe, war mir das noch nicht so bewusst.“
283. „Ähm und bei diesen Labs, die musst du erst mal kennen. Und dann haben die ja auch nur. (.) keine Ahnung, zehn Leute oder so da. Und Problem bei den zum Beispiel Social Impact Labs ist halt, dass es eine sehr hohe Fluktuation an Mitarbeitern gibt. Ich habe schon jetzt, glaube ich, den dritten Standortleiter da auch gesehen ähm, weil es da eine sehr schlechte Bezahlung gibt. Ähm und auch die Berater werden zwischen wenig und sehr wenig bezahlt, die da sind, also die Coaches. Also (.) ja, das ist so. Und, und früher irgendwie kannte ich die auch gar nicht. Also auch der Bekanntheitsgrad ist äh schwierig, ja.“
284. „Wir hatten zum Beispiel eine, ein Startup, das es, glaube ich, auch noch gibt tatsächlich, die haben (IT-basierte SEO-Dienstleistung). Und wir haben halt gemeinsam mit denen sozusagen die Beta-version erarbeitet. Also wie soll das, wie soll das aussehen, wie soll das funktionieren, wohin soll man swipen? Und haben dann halt eben diese App auch mit als Erste getestet. /Mhm./ Das ist jetzt sehr technisch eigentlich, /Mhm./ aber also trotzdem ist es interessant, wenn man über einen Inhalt dann zu einer technischen, ja, (.) Herausforderung kommt.“
285. „Und da ist aber schon auch viel dabei, wo man, (.) wenn man EHRlich ist, als Gründer irgendwann sagt so: Boah, ich muss schon auch gucken äh, ich muss halt auch mal noch arbeiten. Ich kann jetzt nicht nur irgendwelche Stiftungen quasi bespaßen und denen ähm dann gute Zahlen liefern für ihren Stiftungsbericht.“
286. RH: „Was müsste so ein Fundraiser mitbringen, damit du dich ihm auch anvertraust?“  
IP: „(3) ((seufzt)) Ich glaube, einen gewissen Proof, also dass er da schon Dinge gemacht HAT, also die auch wirklich zum Erfolg geführt haben mehr oder weniger.“

287. „Also, das ist wirklich, (.) das schafft da, es schafft da eine eigene Ökonomie kann man äh, kann man schon fast sagen. /Mhm./ Ähm, aber wie viele überleben, (.) ja, wie viele scheitern, das ist superschwierig zu sagen.“
288. „Wir kommen nicht dran. Wir, wir haben das äh jetzt erst wieder im (Monat) versucht. Wir haben an ALLE unsere Stipendiaten, wir haben (Anzahl Social Startups am eigenen Standort) begleitet. /Mhm./ Ähm, ich habe jetzt nicht genau die, die Nummer, äh genau die Zahl, wie viele geantwortet haben, aber ich glaube, es waren zwischen (ca. 15 %), die uns tatsächlich ein PAAR DATEN gegeben haben. Und die haben es noch nicht mal komplett ausgefüllt. Und da haben wir nur so GANZ einfache Sachen gefragt, wie: (.) Wann seid ihr gegründet? Ähm, (.) ähm, seid ihr noch aktiv?“
289. „Wir haben da keine Aussagen drüber. /Mhm./ Hm und da muss ich eine Frage jetzt äh stellen, schnell eine Frage zurückstellen, und zwar, wie kommen Sie auf die ganzen Leute? ((lacht)) BEI UNS ANTWORTEN DIE NICHT. ((lacht)).“
290. „Also man darf da ja nicht gegründet haben, wenn man in das Programm kommt. Das heißt, in dem Programm baut man eigentlich erst mal alle Sachen auf, die man braucht, und dann gründet man aus dem Programm heraus. Und allein schon diese Gründungen sind (.) eben nicht immer gegeben, also es gründet nicht jeder.“
291. „Ich weiß die Prozentzahl nicht mehr, aber es sind, glaube ich, nur 30 Prozent max, die wirklich dann durchziehen und es auch gründen und machen.“
292. „Das heißt, unsere, jeder, der von der, von (spezielles SEO-Unterstützungsangebot für Startups) mal gefördert war, ist in diesem Alumni-Netzwerk drin, EGAL, wenn er, wenn er oder sie das möchte, (.) äh egal, ob sie ihr Projekt noch haben oder nicht. Und da haben wir schon auch, also wir machen keine jährlichen Erhebungen, (.) ähm aber (3) äh von einigen, doch, wir machen immer wieder mal auch Erhebungen, wo wir das anekdotisch zumindest wissen.“
293. „Und ähm, wir haben ja schon Probleme, dass, wenn sich jemand zu einem Workshop anmeldet, dass er dann auch wirklich kommt. ((lacht leise)).“
294. „Ähm, 70 Prozent, wir haben leider keine Aussagen drüber ähm, weil selbst WIR haben ähm RIESIG große Probleme äh mit den ähm unterschiedlichen Akteuren in Kontakt zu bleiben, sobald die aus (diese Unterstützungsorganisation für SEO-Startups) ausgetreten sind ähm.“

295. „Man hat ja immer so in regelmäßigen Abständen Termine mit seinem (.) Begleiter. ((lacht)) /Mhm./ Ähm und der wird wohl schon auch feststellen, wenn man auf dem falschen Weg ist und vor allen Dingen, wenn man dann auch ehrlich sagt, dass man das mit dem Team auch nicht mehr schafft, ähm dann kann es auch sein, dass man vorzeitig aus dem Programm ausscheidet, mit Reflexion aber.“
296. „Ich weiß halt von unserer Kohorte, also von, von der Gruppe, von den Gruppen damals ist eben nur diese eine (Gründungsinitiative), glaube ich, übriggeblieben. Ich hatte sie jetzt letztes Jahr mal getroffen, deswegen vermute ich, dass die noch am Start sind, aber alle anderen sind, soweit ich weiß, (3) nicht mehr dabei. Ja.“
297. „Bei vielen Leuten ist es eben auch so, dass das Team divers ist und dann kommt vielleicht doch ein tolles Jobangebot und dann ziehen die Leute weg. Also das war jetzt bei einem anderen Team eben auch so, die haben sich dann halt intern zersplittert und dann war's das.“
298. „Ähm, es gibt da einige, die ähm (.) gescheitert sind, obwohl sie DURCHGEHEND die ganze Zeit (Unterstützungsorganisation für SEO-Startups) genutzt haben, alles, was es dort gab. Ähm und es gibt auch einige, die sind sehr erfolgreich gewesen, obwohl sie nur (Unterstützungsorganisation für SEO-Startups) als Logo verwendet haben für ihre Webseite. /Mhm./ Ähm, aber das sind die Ausnahmen so äh in unserer Erfahrung. Ähm, (.) und äh (4) meistens kann man relativ schnell, ((räuspert sich)) finde ich auf jeden Fall, so erkennen, also es gibt so ein Lerndelta. (.) Ähm, die Personen kommen zu uns rein und haben schon Vorerfahrungen in irgendeiner Art und Weise und wenn sie nur ein Studium, die meisten haben irgendwie studiert. Also das kann man durch die Bank sagen, die meisten haben studiert. /Mhm./ Wir haben, ich glaube, fünf Prozent, die nicht studiert haben oder weniger. Ähm, das heißt, die haben schon irgendwelche Vorerfahrungen und dann ist die Frage, wie hoch ist dieses Delta, ähm, das sie bekommen müssen, um entrepreneurische Herangehensweise zu verstehen, um Wirkungsorientierung zu verstehen, um ein Geschäftsmodell aufzubauen, um zu verstehen, wie man tatsächlich das Geschäft unterhält. Das ist sozusagen das, was erreicht werden soll. Und ähm, der, der, (.) äh der Ist-Status ist ähm sozusagen dort, wo sie bei uns eintreten. Und das DELTA ähm ist das, was wir sozusagen versuchen irgendwie zu überbrücken. Und äh, wir können relativ schnell erkennen, ob jemand fähig ist, dieses Delta (.) mit uns gemeinsam zu gehen, ja, zu, zu äh, (.) die unterschiedlichen Themenfelder für sich zu erarbeiten. Ähm, (.) und da können wir relativ schnell auch, also leider nicht vor dem Antritt des Programms, weil dafür haben

wir nicht genug Zeit, um die zu testen sozusagen. Ähm, aber dann können wir relativ schnell erkennen, ob jemand dieses Delta überwinden wird oder nicht. Ähm, meistens geht es um, es gibt einige, und zwar in ALLEN diesen Gruppen, die (.) einfach nicht rausgehen. (3) Das ist so die subjektive Erfahrung. Die gehen nicht raus, ähm die beschäftigen sich nicht damit, ähm (.) beschäftigen sich nicht mit, nicht damit äh wie denn, ähm was denn der Markt wirklich möchte. So dieses Typische, wie viele Startups überleben? Na ja, äh (.) eins von ZEHN, zwei von ZEHN. Wieso überleben sie nicht? Ja, bei den allermeisten ist es, weil sie was entwickeln, wo es keinen Markt für gibt. Und diejenigen, die am meisten bereit sind ähm, zu erforschen, was ihr Markt ist, sowohl auf der IMPACT-Seite als auch auf der Geschäftsseite, ähm das sind diejenigen, die am, ähm am längsten kommen mit ihrem Startup. /Mhm./ Das sind aber (.) die wenigsten.“

299. „Also wir machen keine jährlichen Erhebungen, (.) ähm aber (3) äh von einigen, doch, wir machen immer wieder mal auch Erhebungen, wo wir das anekdotisch zumindest wissen.“

300. „Fünf bis sechs Startups werden aufgenommen von 15 bis 20 Bewerbungen. (...) Ähm, (.) ich weiß von ein paar, die dann einfach selber weitermachen. /Mhm./ Ähm, aber so viele, (.) also (.) ich KENNE, ich, (.) nein, ich habe von keinem gehört, der bei uns (.) sich beworben hat, nicht angenommen worden ist und dann trotzdem (.) irgendwie was Kras- ses gebaut hat. Aber ich habe sie natürlich auch nicht alle auf dem Schirm und ich könnte das gar nicht.“

RH: „Also ich kenne tatsächlich, ich kenne tatsächlich auch jemanden.“

IP „Ja? Ah ja, cool, cool. Ja, da ist schön zu wissen, dass wir nicht der ABSOLUTE Bottleneck sind an der ganzen Geschichte.“

301. „Wir wollen aber nicht, dass die alle Unverpackt-Läden heißen, auch kein Franchise draus machen. Wir nehmen vielleicht für die Beratung noch unser Geld, damit wir uns, ne, weil wir haben ja auch Aufwände für die Beratung, damit das da entsprechend kostenneutral für uns ist und dann ist gut’. Aber die LÖSUNG skaliert mittlerweile in ganz Deutschland. Also ich (.) kenne kaum noch eine Stadt, die nicht AUCH einen Unverpackt-Laden haben will. Also es skaliert von SELBST, ne? (.) Und die Urgründer geben Unterstützung dabei, dass es auch skalieren kann.“

302. „Ähm (.) da gibt es ähm am Beispiel von (.) ähm Original Unverpackt eine ANDERE Art von ähm (.) ähm Skalierung, indem du ein regionales Geschäftsmodell auch wirklich nur regional platzierst und auch gar kein Interesse hast, selbst zu skalieren, aber Open Source bist und sagst: ‚Okay, ähm (.) was hier in Berlin gut läuft‘, das war ja das erste, der erste

- Unverpackt-Laden, ähm, (.) äh, ,wenn ANDERE DAS AUCH MACHEN WOLLEN, beraten wir die gerne, (.)“
303. „Ähm, ja, wir haben diese Kriterien festgesetzt und äh (.) es ist sehr, sehr interessant. Ich, wir geben, ich gebe immer vorher gerne, äh nicht eine Wette, aber ich, ich überlege mir so was, was wird denn rauskommen, wer wird es denn durch schaffen? Weil ich habe hier nämlich die ganzen Startups vorher schon kennengelernt, die dann pitchen werden bei uns persönlich und weiß, wie der Pitch aussehen wird. Und ich weiß ja, wer in der Jury sitzt, weil ich die aus der Jury auswähle. Und dann überlege ich immer so: Wer wird davon durchkommen? Und ich liege immer falsch, manchmal sogar zu HUNDERT PROZENT falsch, dass ich die, die ich gedacht habe, die durchgehen, nicht durchgehen und andersrum. ((lacht)) (...) Ja, ja, das ist äh, ich habe, äh also eine Vermutung HABE ICH. /Mhm./ Ähm, ich glaube, es liegt ähm viel daran, wie die ähm, (.) die Jury setzt sich ja dann zusammen /Mhm./ und die interagieren auf eine gewisse Art und Weise miteinander. Und jeder hat so seine eigenen Perspektiven auf die Dinge (.) und ich KANN die ganzen Perspektiven vorher nicht wissen. /Mhm./ Ich kann sie nur (.) einschätzen und oft ist diese Einschätzung einfach falsch, weil viele von den Jurymitgliedern kenne ich noch nicht GENUG, die lade ich einfach bloß ein, /Mhm./ als dass ich die wirklich einschätzen kann. Ähm, und in dieser INTERAKTION passieren dann auch immer Schleifen, die man gar nicht, das ist, das ist wirklich reinstes Chaos.“
304. „Die braucht es auch, meiner Meinung nach, aber (2) es funktioniert, also es ist einfach, wie soll ICH, also ich bin ja selber schon oft in Jurys gesessen. WENN ICH dort sitze und mir überlege: Die zwei, sind die jetzt fähig, DIESES Geschäftsmodell umzusetzen und WER sind eigentlich die Kunden? Sagen wir mal, ich habe das alles verstanden, weil der Pitch gut genug war, dass ich das alles verstanden habe, dann muss ich ja DANN noch eine Einschätzung da drüber geben, wie ist es denn dann in der Realität. Kann ich doch gar nicht! Ist TOTALER HUMBUG!“
305. „Vorausgesetzt, wir treffen die richtige Entscheidung auch mit der Auswahl der Teams, wir glauben, dass die Lösung die richtige ist (.) ähm und die wollen wir hochskalieren. Aber ähm ja, gut, ähm, das muss man dann mit der Zeit sehen, auch wir können fehlen. Ähm, vielleicht erweist sich das auch erst mit der Zeit. Wir haben ähm (2) darüber, und was HEUTE möglicherweise eine EFFEKTIVE, richtige Lösung ist, ist sie morgen schon nicht mehr. Auch das kann passieren, ne?“
306. „Es gibt eine FÖRDERLOGIK, die da besagt, es gibt ein paar, die mutig sind und am Anfang fördern, auch was Preise angeht oder so was. Und

dann werden die durchgereicht, ne? Und wenn man mal einen gewissen Preis halt gewonnen hat, dann gewinnt man auch den nächsten und so weiter. Und irgendwann hat man sie aber alle gewonnen und dann muss man sich entweder was Neues überlegen und die gleiche Runde nochmal machen oder so. (.) Ähm, aber ähm (5) die meisten dieser Preise haben, (2) denen liegt eine ernsthafte Einschätzung der Projekte so fern, (.) sowohl was das Wollen als auch das Können angeht, (2) dass diese Preise halt für mich kein Zeichen von Qualität oder Wirksamkeit sind.“

307. „Ja, also das spielt schon eine große Rolle. Ich habe damals gesehen, dass ((beschreibt die Ist-Situation der Zielgruppe)) und dass für die Lebensqualität es ganz entscheidend ist, dass es Kommunikation mit anderen gibt. Und so was wollen oder könnten (die von der SEO qualifizierte Menschen) leisten. Und ähm, (2) weil ich eben auch von (Zielgruppe der SEO für ein Qualifizierungsprogramm) gehört habe, heute, dass ähm viele (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) eben sagen: ‚Sie haben mein Leben verändert, es geht mir wieder gut‘. Und so, ich weiß, dass es eine ganz entscheidende Rolle spielt, das (Dienstleistungsangebot der SEO), dass es eben nur noch zu unbekannt ist, ne? /Mhm./ Das dauert einfach ähm bis äh sich so etwas festsetzt, obwohl sich so langsam dann doch etwas tut, dass (die Notwendigkeit der gesellschaftlichen Teilhabe) auch schon in, (2) im Gesetz MITGEDACHT und bedacht wird, zum Beispiel im ((nennt mehrere Paragraphen)). Ähm, aber es hat sehr lange gedauert bis zu diesem Zeitpunkt. Und früher sind wir auch im Grunde ausgelacht worden. Äh, da sagte man sich: ‚(Dienstleistungsangebot der SEO), das kann man doch ehrenamtlich machen‘. Dass das natürlich eine Arbeit ist, die auch gar nicht so einfach ist. Man muss ich ja immer wieder einstellen auf unterschiedliche (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen), die UNTERSCHIEDLICHE Anforderungen stellen, /Mhm./ ähm, das ist gar nicht so gesehen worden, weil man einfach nicht gesehen hat ähm, dass so eine Arbeit äh sehr, (.) sehr, sehr anspruchsvoll ist. Und ähm, (2) gut, natürlich, Ehrenamt hat seine Berechtigung, aber hinzu kommt eben, dass viele Ehrenamtler, dass es nicht so viele Ehrenamtler gibt äh, als dass sie ähm die ganze Situation von (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) in Deutschland ((lacht)) verbessern könnten. Da fehlt etwas, das war die Lücke.“
308. „Hatten die Idee fertig, haben viele Preise damit gewonnen, also wirklich viele Preise. Wir haben international Anerkennung bekommen. Wir sind das größte Projekt der Welt. Wir reden, (.) also es kommt niemand ans uns vorbei, der sich mit diesem Thema auseinandersetzen möchte. Ähm

- (.) und dann gehen wir (.) zum, keine Ahnung, (ein) Ministerium und fragen: ‚Hey, habt ihr Geld? Also wir bauen da ein Projekt, das ziemlich erfolgreich ist. Wollt ihr nicht mitmachen?‘. ‚Ja, nein, aber die Idee ist ja nicht neu. (.) Also die gibt es ja schon. Ihr seid ja schon seit (Zeitan-gabe) online. Warum braucht ihr denn JETZT auf einmal Geld?‘. Wir so: ‚Na ja, weil wir zeigen, dass es funktioniert. Und wie wär’s denn damit?‘. Und dann: ‚Ja, aber wenn wir mitmachen würden, dann können wir ja nur Positivbewertung machen. Dann können wir ja nur noch zeigen‘. Also die Bundesregierung darf keine Projekte fördern, haben sie zumindest gesagt (...). So, wegen, keine Ahnung, Neutralitätsgebot oder was auch immer. Und dann sagen wir: ‚Aber das ist doch wichtig für (in besonderer Form benachteiligte) Menschen‘. ((erläutert den Nutzen der Dienstleistung)). ‚Ja, nein, das geht dann nicht‘. Ja und dann denkst du auch so: Ja, fuck you (...). Also (.) ähm, (.) es ist frustrierend. (.) Und die Bundesregie-rung könnte (bestimmte soziale Benachteiligung) mit EINEM SCHLAG abschaffen, wenn sie ((erläutert nachvollziehbar die Wirkungsweise)). (.) Ja, dann wären wir arbeitslos und das, und wir würden das sogar FEIERN. (3) Seit (Anzahl) Jahren arbeiten wir an dem Thema, ((lacht)) da hat sich bis heute niemand bewegt. Und das ist frustrierend. (5).“
309. „Weil das Soziale hat gesagt: ‚Das ist (...) Kultur‘. Die Kultur hat gesagt: ‚Nein, das ist ja Bildung‘. Und die Bildung hat gesagt: ‚Ich habe eh kein Geld‘. (.) Das ist ein, (.) das ist natürlich an diesem, das hängt mit dem, mit dem Thema (Name der SEO) zusammen, ne? Also die POSITIONIERUNG ist ganz, ganz entscheidend, kann sein, wie man auch verortet ist und das hängt immer auch mit Persönlichkeiten zusammen.“
310. „Wenn man mal sich auf so einer Metaebene anguckt, was für (.) Sozial-unternehmer es gibt und was die für Themen bearbeiten, dann bearbeiten die eigentlich Themen, die die Politik erzeugt hat, (.) als Probleme. Und ähm (.) ich glaube nicht, dass wir große gesellschaftliche Probleme mit Wirtschaft lösen können, sondern eigentlich nur durch Gesetze. Hm (.) und es gibt immer mehr Sozialunternehmer, weil es immer mehr ((lacht)) Probleme gibt. Ähm (.) und eigentlich muss es genau andersrum sein.“
311. „(3) So und gegenüber der Politik (3) würde ich mir wünschen, dass sie, dass sie (Zielsetzung der SEO) (4) ähm (2) nicht immer nur als Kos-tenfaktor betrachtet, sondern auch, dass sie endlich mal diese Idee der menschenrechtlichen Perspektive, und (Zielsetzung der SEO) ist nun mal jetzt irgendwie ein Menschenrecht, ähm (.) auch die entsprechend ernst nimmt, ne? Also es kann nicht sein, dass wir immer noch darüber disku-tieren, ob (2) (Fürsorge gegenüber benachteiligten Menschen) mehr wert ist

als (Gebäudesanierung) (2) oder weniger wert. Und meistens ist es weniger wert, ne?“

312. „Da habe ich gestern einen Vortrag drüber ((lacht)) gehalten, dass ich es wirklich nicht mehr hören kann, wenn (.) gesagt wird: ‚Wir müssen (zuerst die Menschen überzeugen)‘ (2) Weil dieses Argument höre ich seit (vielen) Jahren (3) und offensichtlich klappt es nicht. (.) Ähm und das sagen witzigerweise NUR (sozial nicht benachteiligte Menschen), (2) weil das einfach ist, weil das nichts kostet, weil man es schnell so dahinsagen kann und ähm, ne, ich, ich muss mich nicht aus meiner Komfortzone bewegen, wenn ich diesen Satz sage und alle nicken. Ähm, aber VIELLEICHT können wir erst die (Menschen überzeugen), wenn (wir in Kontakt kommen). Und warum (kommen wir nicht in Kontakt)? Weil (.) ähm (die Menschen im Alltag nicht überzeugt werden) und (...) wir müssen (handeln). Und (3) DA, da wünsche ich mir auch ein bisschen mehr ähm (.) Kritik und Selbstkritik der Politik ähm, was, was sie sagen und was sie meinen.“
313. „Ähm, (4) so wie wir hier Bundestagsausschüsse haben für alle möglichen Fachgebiete, ähm, (.) hat ähm die (Regierungsabgeordneten des Landes, mit dem die SEO zunehmend kooperiert) vor einigen Monaten einen ähm Fachausschuss für Sozialunternehmertum eingerichtet, (2) ähm (.) auf Anweisung vom (Staatsoberhaupt). Und jetzt kommt das Interessante, also ich bin deshalb da so stark rein involviert, weil mein (Kooperationspartner in dem Land), der ein GANZ und GAR unpolitischer Mensch ist, auch ÜBERHAUPT nichts mit Regierung oder irgendjemandem zu tun hat, aber in (Land, mit dem die SEO zunehmend kooperiert) als Sozialunternehmer sehr erfolgreich ist ((erläutert eine Auszeichnung)). Und ähm, (2) (Regierungsvertreter des Landes, mit dem die SEO zunehmend kooperiert) sind auf ihn ZUGEKOMMEN vor einigen Monaten und hat ihn gebeten, Ausschussvorsitzender dieses Fachausschusses zu werden, weil man sagt: ‚Unsere (Regierungs-)Abgeordneten, die Berufspolitiker, die wissen ja alle noch gar nicht, was Sozialunternehmertum ist. Also kann KAUM ein Politiker, der davon noch keine Ahnung hat, einen solchen Fachausschuss leiten und da haben sie sich einen NICHT Politiker geholt, der aus der Praxis kommt. Und ER LEITET jetzt den Ausschuss der (Regierungs-)Abgeordneten über die Gesetzgebungsverfahren für Sozialunternehmertum. Und ((erläutert, dass das innerhalb weniger Monaten entwickelte Gesetz bereits verabschiedet worden ist)). Und in DEUTSCHLAND sind wir froh, wenn (2) in IRGEND EINER REDE der (prominenter Politiker, der die SEO unterstützt) oder IRGENDJEMAND aus der Regierung, EINMAL nur das Begriff, das Wort Sozialunternehmertum FALLEN

lässt. Das betrachten wir schon als einen Erfolg. (.) Äh, es ist auch ein Erfolg, aber wir sind da noch so weit HINTERHER. Ähm, die Politik müsste Sozialunternehmertum VIEL stärker fördern, das finde ich eine ABSOLUT ähm WICHTIGE Grundlage.“

314. „WIR sind so zu vergleichen mit dem deutschen Mittelstand, nur dass bei uns die Politik noch nicht erkannt hat, dass wir das Rückgrat der Sozialwirtschaft werden könnten.“
315. „Letztes Jahr sind wir in Schwierigkeiten geraten äh, weil durch ein Gerichtsurteil, ich sage mal, ein, ein wesentlicher Teil der Finanzierung wegzubrechen drohte beziehungsweise wir plötzlich zwischen die Gesetze gerieten. Ähm, für uns WAR UND IST ES wichtig, eben gut vernetzt zu sein ähm und auch für solch einen Fall dann, ich sage mal, (.) Institutionen, Menschen (.) zu haben, die einen dabei unterstützen, die sozusagen das Ganze, ähm sozusagen ein gesellschaftliche Backup geben. (.) Also die Tatsache, dass wir immer schon sehr hohen Wert darauf legten, Öffentlichkeit äh herzustellen, in der Öffentlichkeit zu wirken, bekannt zu sein, äh auf uns aufmerksam zu machen, unsere Arbeit darzustellen immer und immer wieder, ähm hat eben auch dazu geführt, dass, ich sage mal, gesellschaftlich, na, offensichtlich so etwas wie ein Konsens darüber besteht, dass diese Form der sozialen Arbeit, der, der, der Selbsthilfe, die muss existieren, die, für die muss es einen Platz geben. (2) Und da kann man, nur über so einen Weg kann man dann also auch einen gewissen Druck aufbauen. Dass wir letztes Jahr, was uns natürlich bei der, in der Politik keine große Freundschaft äh gebracht hat, muss man sagen, dann an die Öffentlichkeit gegangen sind und das über die Presse kommuniziert haben (2) ähm und äh (Stadt) äh da (eine Antragstellung) sozusagen geändert haben äh bei irgendeiner Versammlung mit Presse, die da aufliegen. ((lacht)) Das fand niemand dort, also die Politiker haben uns dann heftig getreten dafür im Nachgang, aber es hat sie in Bewegung gebracht.“
316. „Inklusion, Arbeiterkinder, Bildungsgerechtigkeit, psychische Erkrankung, (.) äh Menschen mit Migrationshintergrund in Schulen, das scheitert alles, weil es nicht genug Geld im System gibt. Und ja, das kann, du kannst natürlich 1.000 Startups rumgründen, aber eigentlich lösen wir wahrscheinlich 90 Prozent aller Probleme, wenn es mehr Geld im System gäbe. (2) JA und das KÖNNTE die Bundesregierung machen auf Bundesebene da Gemeinsamkeiten zu entdecken oder auch zu suchen.“
317. „Und das müssen wir öfter haben, dieses Hingucken, deswegen gehe ich auch, Umkehrschluss, mit in, (.) in Verantwortungssituationen und sage auch: ‚Ich übernehme dafür die Verantwortung‘. Und umgekehrt muss die

öffentliche Hand ähm für ihre (.) CHRONISCHE NEIGUNG zur Unterfinanzierung (.) ähm, finde ich, auch mehr in die Verantwortung genommen werden. Ich mache mir Sorgen, dass wir, äh, dass die Leute an der Basis ähm das langfristig nicht packen so, das ist zu viel, zu viel Arbeit und zu viel auch belastende Arbeit. Also diese Leichtigkeit rührt von nicht zu viel Erschöpfung, also Missstände kommen auch aus Erschöpfung.“

318. „Ich kenne das Problem gegenüber (Behörden) so, die auch immer mich jedes Mal fragen: ‚Wie, Sie (sind noch nicht gesund)?‘. Dann ich so: ‚Ja, (.) es gibt halt:‘ ((lacht)) Also (2) in deren Software ist halt nicht vorgesehen, dass Menschen dauerhaft (krank sein können) und ständig wird halt geguckt, ob die Situation sich verbessert hat. Und da denkst du: Na ja, (.) im Prozessmanagement hätte ich das anders geplant oder gedacht. Ähm, (3) ich würde gerne eine Gegenfrage stellen. Hm, (.) ob das vielleicht daran liegt, dass die Person selber (gesund) ist und ob dann man einfach ÜBER ANDERE redet, was es dann so abstrakt macht? Aber MIR abzusprechen, ich bräuchte keine Hilfe, wenn man (sich mit meiner Situation auseinandersetzt), das ist ja, das ist ja fast schon irgendwie (diskriminierend), ne? /Mhm./ Und ähm, das ist, glaube ich, aber auch ein Problem im System (...), dass viel zu viel (gesunde) Menschen über (Betroffene) reden, auch wenn sie es gut meinen, (.) ähm (.) es sollten eigentlich die sprechen, die selber betroffen sind. Es macht auch keinen Sinn, wenn Männer (.) in erster Front für Frauenrechte kämpfen, das sollten schon (...) Frauen machen. Und ähm Männer sollten (...) Support geben, ja, oder Wege frei machen, aber nicht ähm (.) für (Frauen) sprechen. Und DA beobachte ich LEIDER von (große SEO) bis (ein Bundesverband), ja, ähm (.) immer noch viel zu viel Paternalismus auch im System. Und wenn man MICH fragt, was ich brauche, sind das wahrscheinlich andere Dinge (.) ähm, als wenn man einen (Gesunden) fragt, was (chronisch schwerkranke Menschen) bräuchten.“
319. „Da habe ich gestern einen Vortrag drüber ((lacht)) gehalten, dass ich es wirklich nicht mehr hören kann, wenn (.) gesagt wird: ‚Wir müssen (zuerst die Menschen überzeugen)‘ (2) Weil dieses Argument höre ich seit (vielen) Jahren (3) und offensichtlich klappt es nicht. (.) Ähm und das sagen witzigerweise NUR (sozial nicht benachteiligte Menschen), (2) weil das einfach ist, weil das nichts kostet, weil man es schnell so dahinsagen kann und ähm, ne, ich, ich muss mich nicht aus meiner Komfortzone bewegen, wenn ich diesen Satz sage und alle nicken. Ähm, aber VIELLEICHT können wir erst die (Menschen überzeugen), wenn (wir in Kontakt kommen). Und warum (kommen wir nicht in Kontakt)? Weil (.) ähm (die Menschen

- im Alltag nicht überzeugt werden) und (...) wir müssen (handeln). Und (3) DA, da wünsche ich mir auch ein bisschen mehr ähm (.) Kritik und Selbstkritik der Politik ähm, was, was sie sagen und was sie meinen.“
320. „Und dann die Frage zu stellen, woran liegt das eigentlich, wo kommt das her? Da gibt es ja verschiedene (.) ähm Theorien. (.) Ähm (.) und dann stieß ich irgendwie auf das Thema medizinisches Modell von (schwerster chronischer Erkrankung, die im Lebensalltag massiv beeinträchtigt) und soziales Modell von (schwerster chronischer Erkrankung, die im Lebensalltag massiv beeinträchtigt). Und dann dachte ich: Ja, stimmt, in Deutschland reden wir eigentlich immer nur über Medizin und über Forschung und Wissenschaft und Prätest und whatever, ne? Ähm, aber wir reden nie über die Beseitigung von (Widerständen) (.) oder viel zu wenig. Und wenn wir das TUN, dann reden wir immer über KOSTEN. Und (.) das fand ich irgendwie SCHRÄG. Und dann habe ich recherchiert, was gibt es denn für, ÜBERHAUPT für Organisationen, die sich mit dem Thema (schwerster chronischer Erkrankung, die im Lebensalltag massiv beeinträchtigt) beschäftigen? (2) Und es gibt GROSSARTIGE Organisationen, die aber alle, (.) unter uns, ziemlich schlecht sind in Kommunikation. Also da sitzen dann Sozialpädagogen und machen Flyer, so, und so sieht es auch aus.“
321. „Und ähm (.) ich glaube, wir müssen eher die Frage stellen, wie, also Discovering Hands kennst du ja wahrscheinlich, ne, mit den Tastuntersucherinnen. /Mhm./ Ähm warum haben es blinde Menschen überhaupt äh im, in der Berufswahl Medizin, egal was, so schwer? Das ist das eigentliche Thema und nicht, wie schaffe ich einen neuen Sonderarbeitsplatz für Blinde, in dem es keine Aufstiegs-, keine Aufstiegschancen gibt. Sie können nicht dann sich weiterbilden zur Krankenschwester oder, oder, oder zur, zur Arzthelferin oder, oder Helfer, ja, ähm sondern sie bleiben ewig MTUs. Und die Ausbildung zur MTU wird auch noch bezahlt vom Staat. Kein anderer Betrieb kriegt Menschen bezahlt für die Ausbildung. Und, und das heißt, die nutzen da eigentlich ein System, das ich kritisieren, zum eigenen Gewinn (.) ähm, anstatt das System zu kritisieren.“
322. „Veränderung, dass sich das Bewusstsein der Menschen ändert, dass man nicht denkt, dass man alles ehrenamtlich machen kann, dass die Not damals auch schon so groß war, dass es ohne professionelle Unterstützung gar nicht möglich ist, Lebensqualität (der Zielgruppe der SEO) zu geben. Das hätte ich mir gewünscht äh, dass man OFFENER gewesen wäre ähm für so einen neuen Beruf.“

323. „Wir haben ja versucht parallel, ne, also nicht nur auf ein Finanzbein zu stellen. Wir haben ja auf Landesebene dann zum Teil (weitere staatlich geregelte Organisationsstruktur), die äh (weitere staatlich geregelte Organisationsstruktur), aber das ist alles Peanuts, ne? Und es wäre ja besser, wir hätten sozusagen (begrenzte Anzahl an festen Ansprechpartnern auf organisationaler Ebene), ne, drin, die, wenn einer wegbricht so, aber so ist das nicht vorgesehen. Und das war das Bestreben sozusagen, ne, zu gucken, wie sieht es woanders aus. Selbst auf Landesebene war das nicht möglich, ne, weil ((Ausführung zur bundesweit agierenden Organisation, verbandsähnlich organisiert)). Die haben also alle ihre Spezialprojekte und es ist keine Zusammenarbeit äh (.) da und das ist auch eine ungeschriebene REGEL, ne, dass man das nicht macht. Und für uns wieder ein Hindernis, ne? Das haben wir also auch versucht äh alles aufzubrechen und, aber ich muss immer die andere Seite mitdenken und mich auch in die hineinversetzen und das geht eben dann auch nur mit gutem Willen und in der Kooperation, ja.“
324. „Ich würde mir für die praktische Hilfe eine institutionelle Förderung wünschen, WIRKLICH so einen Sockel von etwa 30 Prozent der Gesamtausgaben über ein Bundesgesetz, so wie es die Verbände auch kriegen, Punkt, Schluss, Feierabend. Dann wären wir da SAFE, ich hätte da Ruhe, wir könnten in Ruhe das machen und das Unternehmerische könnte ich die ganze Kraft reingeben.“
325. „Das war uns immer ganz besonders wichtig, wirklich GANZ individuell zu gucken, was ist die Problematik dieses (Wirkungsempfängers), was genau braucht das, welche Entwicklungsimpulse, welche Unterstützung, welche Förderung, welche Therapien, welche ART von Annäherung, Beziehung und letztlich BINDUNG kann man diesem (Wirkungsempfänger) optimalerweise anbieten. (.) Und das mit den Therapeuten fanden wir auch immer wichtig. Also ganz unterschiedlich, ob das jetzt (bestimmte) Therapie war oder ob das Psychotherapie war oder was auch immer. Das war LEIDER so ein Punkt, der eigentlich mit ALLEN (Behörden) schwierig ist. Also mit Therapien haben die es nicht so, ((räuspert sich)) so dass wir letztendlich die Kosten für die Therapien immer selber getragen haben. Es gab nur ganz, in ganz großen Ausnahmefällen, zum Beispiel für (spezielle) Therapie hier und da mal, dass die (Behörden) dann gesagt haben: ‚Gut, wir übernehmen die Kosten‘. Bei den normalen, also was heißt normal, bei den Psychotherapien zum Beispiel grundsätzlich nicht. Das halten die einfach nicht für nötig, dass traumatisierte (Wirkungsempfänger) eine

Psychotherapie machen bzw. verweisen dann darauf, es gibt ja Therapeuten, die über die Kasse finanziert werden, berücksichtigen dabei aber nicht unbedingt, dass die Kasse nur sehr begrenzt bestimmte Therapieformen finanziert, die zum größten Teil überhaupt nicht für (Wirkungsempfänger) geeignet sind. Und die wenigen, die für (Wirkungsempfänger) geeignet sind, da gibt es eben so gut wie keine Therapieplätze. Die sind einfach völlig überlaufen, so dass man da also Monate, wenn nicht gar jahrelange Wartezeiten hat, was bei der DRINGLICHKEIT sozusagen bei unseren (Wirkungsempfängern) oft einfach völliger Quatsch gewesen wäre zu sagen: ‚Naja, Hauptsache, es kostet nix, ne? Und dann warten wir halt ein dreiviertel Jahr bis das losgehen kann‘. Und ja, also da war es uns auch immer egal, ob das, ob, wie viel das kostet. Das war einfach WICHTIG, ((räuspert sich)) dass die (Wirkungsempfänger) die entsprechende Förderung und Therapie da bekommen.“

326. „Demotivierend waren zum Teil die (Behörden), (2) die oft eher Steine in den Weg gelegt haben, statt zu unterstützen. Nicht unbedingt so massiv wie dieses eine (Amt), aber durchaus eben, dadurch dass eben Therapien nicht finanziert wurden oder (Wirkungsempfänger) zu Besuchskontakten mit (Gefährdungspersonen) gezwungen wurden, die sehr schädlich zum Teil für die (Wirkungsempfänger) waren und die zum Teil auch von den (Gefahrträgern) gar nicht gewollt waren. Und wo nur das (Amt) meinte, das MUSS jetzt aber sein und wir dann hinterher wochenlang Schwierigkeiten hatten, den (Wirkungsempfänger) wieder zu stabilisieren, nachdem er eben von, mit den (Gefährdern), die den (Wirkungsempfänger) missbraucht, misshandelt oder sonst was hatten, stunden- oder gar tagelang alleine sein musste und so. Also da waren oft Situationen, wo ich ähm sehr in Konflikt gegangen bin mit (Behörden). Nicht immer haben wir uns durchsetzen können und manches Mal mussten wir dann tatsächlich die (Wirkungsempfänger) Situationen aussetzen, von denen wir WUSSTEN, dass das für die (Wirkungsempfänger) (.) belastend bis hin zu schädlich ist und wo wir sie nicht schützen konnten. (2) Das fand ich dann oft schwierig. Also (.) das und wenn DANN eben, es gab dann so eine Zeit, wo das so kombiniert war. Es gab viele solcher Situationen. Dann gab es parallel ähm Situationen, wo die (Gefährder) (.) uns zum Teil sehr aggressiv angegangen haben. Und dann stellte auch noch die (Behörde) die Zahlungen ein und so. Also, wo es so kumulierte irgendwie, da gab es dann durchaus schon mal so Phasen, wo ich das Gefühl hatte, ich schaffe das nicht mehr, ich schmeiße das jetzt hin. WAS das letztlich verhindert hat, waren immer die (Wirkungsempfänger), (.) immer die Beziehung zu den

(Wirkungsempfängern), zu sagen: ‚Das kann ich nicht machen. Das geht nicht. Wo sollen denn die (Wirkungsempfänger) hin, wenn wir jetzt hier alles hinschmeißen? Dann verlieren die wieder ihr Zuhause und wieder ihre Bezugspersonen und so. Das geht nicht, wir müssen durchhalten‘. Und letztendlich hat es sich ja auch gelohnt und war es ja auch GUT da durchzuhalten, aber, (.) sagen wir mal dieser Konflikt oder diese Herausforderungen, die so von außen herangetragen wurden, (Behörden), auch zum Teil (andere Behörden), (Gefährder) und so was, (2) das ist dann schon manchmal eine so große Belastung, dass das auch demotivierend wirken kann.“

327. „Meine große Hoffnung, die wahrscheinlich niemals Realität werden wird, ist, dass wir ähm ähnlich wie die Gründungsorganisationen, die kommunalen Gründungs- äh, äh Unterstützer ähm auch die Möglichkeit haben äh unsere Aktivitäten ähm über den Staat bezahlen zu lassen, weil da sollte es MEINER MEINUNG NACH nach eigentlich liegen. Wir bauen ein Ökosystem auf, ähm das es ermöglicht, dass mehr Leute GRÜNDEN, dass Deutschland innovativ bleibt und dass es vor allem auch Wirkung generiert. Und ähm, da sehe ich den Staat in der Aufgabe ähm (.) mit, also gerne natürlich in Kooperation mit Stiftungen, mit Unternehmen et cetera PP., aber äh irgendwie muss da die (.) ähm, der Impuls vom Staat aus kommen, ähm, was er bisher nicht gemacht hat. Ganz im Gegenteil, kam genau andersrum.“
328. „Ich glaube, so INSGESAMT sollte, wenn man auf so einer Bundesebene versucht mal das zu beleuchten äh oder auch, was die Politik tun könnte, (2) eher die Frage stellen, wie, wie bauen wir (.) ein, (3) eine STRUKTUR für Sozialunternehmen oder überhaupt Menschen, die sich engagieren, die nicht darauf basiert, dass nur Innovationen belohnt werden, sondern auch ähm Bestand und (.) also so eine Art Infrastrukturförderung auch stattfindet.“
329. „Wir sind ja in der Kinder- und Jugendhilfe, weil wir mit den (minimale bis maximale Altersgrenze) arbeiten. (.) Auch so eine KÜNSTLICHE, also wir wollten mit (weit oberhalb der minimalen Altersgrenze) arbeiten, aber (die Spannbreite) ist halt durch die Förderung vorgegeben. (.) Ähm, (.) genau und da brauchten wir eine Stellung von der zuständigen Behörde. Und da sind wir an einen (.) ähm Behördenmensch geraten, der nicht so offen war ähm und immer gesagt hat: ‚Es ist ja nicht nachhaltig mit (...) Personen zu arbeiten, (die keine gute Sozialprognose haben)‘. Ähm (.) und ja, drehte mir die Worte im Mund um. Ich wollte mich mit ihm treffen oder zumindest telefonieren, wurde komplett abgesägt ähm: (.) ‚Das bringt

nichts, wenn Sie nicht das und das haben oder machen'. (.) Ähm und wir hatten ALLES eingereicht bei (Förderorganisation), der (.) ähm Sachbearbeiter hat auch gesagt: ‚Der Antrag sieht super aus, ich, zu 80 Prozent geht der durch‘. Also wir waren eigentlich so kurz vorm Ziel und nur dieses eine blöde Schreiben, wo drinstehen musste ‚Ja, heißen wir für gut, sollen sie mal MACHEN‘. oder so was, ((lacht)) das fehlte. Und dann ähm, da haben wir dann, wir haben ziemlich gut vorher unser Netzwerk aufgebaut und sind dann über Parteien, über andere Organisationen, (Name einer Behörde vor Ort) (.) gegangen und sind dann bei (entscheidungsbefugter Amtsträger) direkt gelandet. (.) Und dann ähm (.) wurde uns von (Behörde des entscheidungsbefugten Amtsträgers) Seite aus das Schreiben ausgestellt (...) Und das halt irgendwie so, ich weiß noch, ich war (...) arbeiten, so schön 12-Stunden-Tage und dann rufst du parallel noch tausend Leute an, ob sie dir eine Stellungnahme schreiben könnten, die du gar nicht kennst. ((lacht)) Und also (.) völlig irre. Und ähm, (.) ja, dass das so an einer Person irgendwie hängt. Es hätte ja auch jemand anders da sitzen können, der sagt: ‚Ey, finde ich super, weil genau an die, an die ihr richtet, GIBT es von staatlicher Seite aus nichts. Ist gut, dass ihr was macht, weil die (...) müssen (...) auch eine Möglichkeit haben, was zu machen.‘

330. „Und da mache ich mir Sorgen, weil das ist dem STAAT in der Struktur, wie Beamte, nämlich NUR checklistenmäßig Gesetze abprüfen, nicht drin. Und was ist dann? Also da mache ich mir Sorgen, weil ich denke, wenn ich das jetzt nicht mache. Ich bin total damit einverstanden zu sagen ‚Das macht der Staat.‘, aber da sitzt niemand. Dann sage ich: ‚Wie soll ich das denn jetzt machen?‘. Sagen die: ‚Keine Ahnung, mir egal, ob du das machst‘. Das kommt noch dazu. ‚Ist mir völlig latz, also das Ergebnis ist mir‘. Echt, das ist denen scheißegal, die sind nur in der Struktur unterwegs. Also ich will das auch nicht ethisch werten, aber dass wir hier Leute haben, ich könnte Beispiele erzählen bis morgen früh.“
331. „Und (Person aus dem privaten Umfeld, die bei Mitmach-Aktionen hilft) sagt: ‚Das ist, wofür du arbeitest, und du ersparst denen Geld‘. Die (Mitmach-Aktionen) sind definitiv bezahlbar. Und ich hatte mich erkundigt, ob sie gefördert werden können. Als Antwort ((lacht)) habe ich bekommen: ‚Ja, sind Sie Unternehmensberater?‘. Ich habe gesagt: ‚Nein, ich habe (eine SEO im Vertrieb)‘. Und: ‚Ach so, und was ist Ihr Beruf?‘. Ich sage ja: ‚Ich habe das gegründet und ich habe das auf den MARKT, also auf den deutschen Markt gebracht. Äh ich mache das inzwischen (Anzahl) JAHRE, es sind ja so und so viele‘. ‚Nein, aber Sie sind ja dann nicht, dann können wir Sie nicht in unseren Pool aufnehmen‘. Also das

war, aber ich glaube an der Stelle, das ist ja wirklich eine, eine Person, die ich am Telefon hatte, bei der konnte nicht mal einen Termin bekommen (.). Irgendwann habe ich halt aufgegeben, weil ich habe mir gedacht: Na ja, also die, die (Mitmach-Aktionen), die ich gebe, sind auch so bezahlbar. Und von daher habe ich das so gelassen.“

332. „Was Verwaltung und Bürokratie und so weiter angeht, (.) ähm einfach die Herausforderung, dass man dann doch irgendwie nicht so richtig in irgendeine Schublade passt mit dem, was man (.) äh anbietet. Und beispielsweise eine gemeinnützige GmbH nicht, nicht so alltäglich ist fürs Finanzamt und auch für andere und man äh (.) sich da schon ziemlich reinlesen und reinfuchsen muss, um das zu verstehen. Sei es, was die Buchhaltung angeht oder eben wirklich die Gründung vorher äh, weil man da viel falsch machen kann. Oder zumindest es einem so suggeriert wird, dass man viel falsch machen kann, weil man ja eben wirtschaftlicher ist als ein Verein, in Anführungszeichen. Würde ich jetzt nicht per se zustimmen, aber wird so gehandhabt, weil eben GmbH dahintersteht. Ähm (.) und man so dann von Anfang an oder ich zumindest hatte, dass man superviel falsch machen kann, was einem dann auf die Füße fällt, /Mhm./ ähm und dann auch nicht mehr quasi (.) gerade gebogen werden kann, wenn die Gemeinnützigkeit beispielsweise weg ist so.“
333. „Ähm, wenn man öffentliche Mittel macht, dann muss man eigentlich in den Antrag rein, also man muss halt DAS machen was der, was die öffentliche Hand möchte, was man tut, und kann den Rest sich im besten Fall auch trotzdem organisieren, auch wenn das jetzt wenig mit dem zu tun hat, was man eigentlich, wie man eigentlich wirken will, weil jetzt die Vergabe der öffentlichen Mittel nicht unbedingt wirkungsorientiert (2) immer erfolgt.“
334. „Freunde fanden die Idee INTERESSANT, aber eher so (.) schön, aber ohne Vorstellung, was, was ich ja dann, oder, ja, ohne klare Vorstellung, was hast du vor, ne? Sie konnten sich kein Bild davon machen. Genauso erging es mir bei meinem ersten Besuch bei (Behörde), für die war mein Vorhaben ein einziges großes Fragezeichen, die konnten sich gar nicht vorstellen, was ich da vorhabe.“
335. „Ich glaube, wir brauchen ein Finanzamt, das uns versteht. Ähm, (.) äh die, die, die Geschichten (.) über, (.) also es gibt eine ähm, die ich ein bisschen begleitet habe. Ich war nicht der, (.) äh ihr Coach, aber ich habe sie so ein bisschen begleitet. Die hatten einen Verein aufgebaut (.) ähm, bei dem (.) äh Menschen mit Migrationshintergrund unterstützt werden, so im weitesten Sinn. Und ähm, (.) das gibt es ja nicht so als Zweck, ja, nicht in dieser Form. Und (2) die hat beim Finanzamt VIER Monate gebraucht, bis das

Finanzamt ihr gesagt hat: ‚Wir können dir nicht die Gemeinnützigkeit für deinen äh e. V. ausstellen‘. Und das war, deswegen hat sich dann herausgestellt, weil die DAME, die das betreut, nämlich NICHT VERSTEHT, um was es eigentlich geht. Sie hatte das Glück, dass sie zufällig mal mit dem Chef geredet hat, einfach angerufen und der Chef ging ran von der, und ihm dann das, dem dann das Problem geschildert hat und der gesagt hat: ‚Das kann doch nicht SEIN, ist doch nicht möglich‘. Und dann das Ganze durchgewunken hat, ja? Also ähm genauso wie bei EXIST auch, da hatten wir auch ganz große Probleme, dass äh zwar jeder gesagt hat: ‚Ja, WIESO ist doch für soziale Unternehmer. GEHT DOCH EINFACH REIN UND SPIELT‘. Ähm, aber natürlich die EXIST-Antragstellen NULL Plan haben davon, was da dann wirklich dahintersteckt und was das bedeutet und wie das aussehen könnte.“

336. „Amt-Oberheilige oder wie alle die heißen.“
337. „Und (.) dass es so ein komplizierter Weg ist, (.) so kompliziert, dass ich schon keine Lust mehr hätte, erneut öffentliche Fördermittel zu beantragen. Ich sitze gerade am Verwendungsnachweis, dafür habe ich drei Wochen eingeplant. (4) Bei einer Stiftung gibt es einen Handschlag: ‚Vielen Dank‘. (.) Ich verstehe das, wir reden über, ich gebe Steuergelder aus, natürlich müssen die, aber ich BIN hier gerade konkret seit anderthalb Wochen und auch die nächsten anderthalb Wochen, das habe ich gemacht, ehe sie eben kamen, das mache ich, wenn Sie gleich wieder weg sind, ich gehe gerade (Anzahl, vierstellig) Buchungsposten der letzten drei Jahre durch, weil ich über jeden Bleistift, der 83 Cent gekostet hat, gucken muss: Habe ich hier wirklich einen Buchungsbeleg? Ist der Buchungstext von unser Buchhaltung so da drin, wie er sein soll? (.) ((seufzt)) (2) Wenn man dann noch überlegt, dass ich auch noch (mehrere) Jahre an dem Förderantrag gearbeitet habe, (2) hm, das muss sich ändern.“
338. „Es geht sogar so weit, dass eigentlich das Ministerium als Grund, als Voraussetzung forderte, dass wir eine zusätzliche Evaluation machen, in der eben genau diese Thematik untersucht wird (...). Ähm, Sie wissen, wie die Kosten von Hochschulevaluationen sind, äh, (.) es war eine Voraussetzung, aber das Ministerium stellt mir nicht die Mittel dafür zur Verfügung.“
339. „Also ich glaube, in jeder Behörde ist es der Ansprechpartner, was SEHR SCHADE ist, weil es ist ja dann so auch äh in manchen Feldern dann sehr, sehr, (.) sehr schwer, so ein Verständnis zu bekommen. Wir sehen das bei der (Branche)-BEHÖRDE. Also (Außendienstmitarbeiter) innerhalb einer Region, einer Stadt und einem Viertel können ganz unterschiedlich

entscheiden und das macht es tatsächlich der ganzen (SEO)-Community extrem schwer.“

340. „Weil wir ja weder (.) öffentliche Gelder bekommen haben, (private Förderorganisation) gilt ja als ähm private, (.) äh, ja, private Fördergelder, und auch nicht von der Agentur für Arbeit finanziert sind oder ne, weil die Leute hier nicht zugewiesen werden et cetera, ähm galt es als Prakt-, Langzeitpraktikum, die Teilnahme bei uns. (.) Und ähm mit der (nicht staatlichen) Förderung, da sind sie aber TEINEHMER. Das heißt, es ist ja gar nicht vorgesehen, dass die Leute, die hier das BILDUNGSPROGRAMM durchlaufen, BEZAHLT werden, aber faktisch waren wir MINDESTLOHNPFLLICHTIG (.) ähm und mussten eben bezahlen. Und ähm wir haben das in Kauf genommen beziehungsweise war und das halt auch möglich, weil wir im (Monatsangabe), wir sind ja im (wenige Monate zuvor) gestartet und dann im (Monatsangabe) diesen Preis bekommen haben und wussten, okay, wir kriegen irgendwie Geld, was wir eigentlich aber für die Eigenmittel gebraucht hätten oder auch immer noch brauchen. ((lacht)) Ähm, (3) genau, da haben wir halt gesagt: ‚Okay, wir machen das jetzt erst mal ein (definierten Zeitraum) lang und zeigen, ey, wir sind da und wir machen, egal, was uns in den Weg gestellt wird‘. (.) Ähm und haben DANN auch fast (diesen definierten Zeitraum) lang dafür gekämpft, dass wir als was anerkannt werden, ähm, was uns eben (.) vom Mindestlohn befreit. Waren da mit der (Kammer) im Gespräch, das war, anfangs war da ein (.) ähm Mitarbeiter, der uns sehr positiv gegenübergestellt war und von schon Kooperation und wir könnten ja ein ZERTIFIKAT durch die (Kammer) nachher unseren Leuten geben und so. Wurde von oben dann abgesägt, man dürfe sich politisch nicht verhalten. (.) Ähm, dann war ich beim (Landesbehörde im Bildungswesen) ähm, weil das Berufsbildungsgesetz, wonach es die, erst waren wir noch mit (anderer Landesbehörde) hier im Gespräch, weil ähm die uns dann gesagt haben, welche Stelle im Gesetz, im Mindestlohngesetz uns sozusagen BEFREIT. Dann wurden wir in die nächste Behörde, Bildung, weitergeleitet, die haben gesagt: ‚Nein, die KAMMERN sind zuständig‘. Die Kammern wollten aber ja nicht mit uns sprechen beziehungsweise (eine der Kammern) so ein BISSCHEN. (.) Ähm und da haben die Behörden auch gesagt: ‚Ja, ja, wir lösen das‘. (2) Drei Monate später rufe ich an, keiner hat mit irgendwem gesprochen. (.) So, also da waren wir sehr in diesen Abhängigkeiten von, von BEHÖRDEN und wer spricht eigentlich mit wem und wer ist da wie engagiert dahinter. Ähm und auch DA hing es dann nachher an einer Person, dass wir das bekommen haben. Das war jemand von der (Kammer) ähm, der

auch den Ansatz hat, man muss Möglichkeiten schaffen. Ähm, der dann bei uns war, den Betrieb angeguckt hat und gesagt: ‚Ja, eine (Fachausbildung) wäre hier tendenziell MÖGLICH in Zusammenschluss mit einem anderen Betrieb‘. (Fester Mitarbeiter in der SEO), unser (Fachkraft), musste dann noch so eine (Ausbildereignungsprüfung) machen. (.) Ähm und DAMIT sind wir jetzt formal anerkannt als Ausbildungsbetrieb, aber wir bilden ja gar nicht aus. Also es ist (.) auch da wieder ein totaler Irrsinn oder da gibt es einfach wieder keine Regularien, was ist mit jemanden, der eigentlich nur auf Ausbildung vorbereitet? (...) Sprich, wir haben mit diesen ganzen Ausbildungsstatuten NULL zu tun, hier geht’s viel mehr um (...) Selbstwirksamkeit erfahren, Empowerment (...). Und ähm, da waren aber auch alle wieder mit Scheuklappen: ‚Nein, da gibt es ja nur unsere offiziellen Statuten, ähm, (2) man muss ein Ausbildungsbetrieb sein‘. Und man hätte Möglichkeiten GEHABT, wenn es jemand gegeben hätte, der gesagt hätte: ‚Ich traue mich das‘. Wie der das jetzt in der (Kammer) letztlich getan hat. ‚Ich springe mal so in die Bresche für diejenigen und LEGE das mal so aus, wie man es auslegen kann‘. So und ähm, das war ein ZIEMLICHER KAMPF und es war, dann mussten wir sogar eine Woche (.) verschieben, mit (Folgekohorte) anzufangen, weil ansonsten hätten wir es uns nicht leisten können, noch mal einen Durchgang zu machen. Also die FÖRDERUNG FÜR UNS ALLE wäre da gewesen, aber (.) wir hätten halt nicht die Teilnehmer noch mal bezahlen können. (.) Genau und das haben wir dann auch GELÖST, aber auch, (.) also ich glaube, da wären wahrscheinlich auch viele dran gescheitert, die da nicht so einen Biss (.) gehabt hätten. (.) Ähm, also das war schon ein ziemlicher Kampf.“

341. „Vor allen Dingen auch, dass, äh das Bundesteilhabegesetz nicht hinten überkippt, weil die öffentliche Hand, wenn die die Steuerung macht, dann geht das schief. Wir haben zu wenig Strategen in der öffentlichen Hand. So und äh insofern Lobbyismus, (.) JA, ich versuche das schon, (2) aber wir haben schon auch eine verkrustete Struktur von Platzhirsch-Verteidigern, ganz ehrlich, immer noch.“
342. „Zwischendurch gab es mal kritische Phasen, da waren wir im Konflikt mit einem (Amt), von dem drei unserer (Wirkungsempfänger) herkamen, (.) das sich NICHT damit so glücklich fühlte, dass wir uns sehr individuell für die Bedarfe der (Wirkungsempfänger) eingesetzt haben, sei es in Sachen Therapie, sei es in Sachen (Zugang zu Bildungssystem) und ähnlichem, und sie sich da immer querstellten. Da (Amtspersonen aus der Behörde die alleinige Entscheidungsgewalt hatten), waren wir da in einer relativ schwachen Position, was die Durchsetzung sozusagen anging, und

haben dann also mehrfach die Gerichte bemüht, um Entscheidungen zu fällen, weil unser Wort eben nicht wirklich zählte da im Amt. Haben die auch alle durch die Bank gewonnen, was die (Behörde) noch ärgerlicher auf uns machte und dann zur Folge hatte, dass die ihre Zahlungen einstellten quasi, also aus ähm, um uns weich zu kochen. Da wären wir FAST pleite gegangen. Also das war richtig HAARIG. Das war, monatelang stand das auf der Kippe, ob wir das trotz fehlender Eingänge sozusagen noch aufrechterhalten können.“

343. „Ich weiß ähm (Name einer anderen SEO), (.) DIE GIBT ES NOCH. Die hatten unheimliche An-, An-, Anfahrtschwierigkeiten (.) ähm von, (.) äh von den Behörden her.“

344. IP: „Also es gab sogar einige Eltern, (.) die ähm ihre Kinder da haben einziehen lassen, (.) obwohl die Kosten noch nicht bewilligt waren, (.) auch in der Erwartung, das muss ja nächste Woche kommen, der Bewilligungsbescheid. (.) Und die mussten allesamt (.) wieder ausziehen.“  
RH: „Nach Hause zurück?“

IP: „Einige, einige sind wieder nach Hause zurück. Andere sind in Behindertenheime dann gewechselt, was sie eigentlich nicht wollten. Einige wenige mussten sogar in Altenheime umziehen, weil es nicht genug Plätze in Behindertenheimen gibt in (Name der Stadt) und Umgebung und die Eltern das sich auch nicht mehr leisten konnten. Das waren ja zum Teil Erwachsene, die schon 40 Jahre alt sind, nicht? Und die Eltern sind schon 70 und so, ne, die können das auch nicht ewig machen. (.) Und das war also für viele sehr, sehr dramatisch, dass sie (.) diese große Hoffnung quasi, die ja schon zum GREIFEN NAH WAR und schon fast richtig begonnen hatte, mit einem Mal in sich zusammenbrach und sie letztendlich doch ein Lebensmodell, IN ein Lebensmodell gezwungen wurden, in das sie überhaupt gar nicht WOLLTEN und das sie (.) also von vornherein eigentlich abgelehnt hatten und es dann keine andere Wahl mehr gab. Und es gab tatsächlich einige junge Menschen, Anfang 20, die im Altenheim gelandet sind dann, weil das die einzige Möglichkeit war, wo sie Obdach fanden. Wir haben, (2) hatten GEHOFFT, dass es anders ist. Wir haben dann, als klar war, wir müssen Insolvenz anmelden, sofort Kontakt aufgenommen mit dem größten Träger der Behindertenarbeit in (Name der Stadt) und ähm mit denen besprochen, dass sie die Häuser übernehmen, dass sie die Bewohner übernehmen, dass sie die Mitarbeiter übernehmen und dass SIE sozusagen dort ein betreutes Wohnen dann aufbauen, so dass alle wohnen bleiben können. Das hatten die uns auch ZUGESAGT, aber leider nicht eingehalten. Kaum, dass sozusagen das an sie überschrieben worden war,

haben sie alle Mitarbeiter entlassen und alle Bewohner rausgeworfen und da wieder so ein betreutes Wohnen eingerichtet, wie es halt schon gibt mit maximal zehn Stunden in der Woche, ((räuspert sich)) für Menschen, die so gut wie überhaupt nicht behindert sind. /Mhm./ Und haben, auf die Weise sind sie an diese Wohnungen ran gekommen ähm, aber sie haben leider die Bewohner von unserem Projekt, die alle schwerer behindert waren, nicht übernommen. (.) Und ja, das war schon sehr traurig für alle, (.) vor allem natürlich für die betroffenen behinderten Menschen. ((seufzt)) Auch für die Eltern war das auch dramatisch, die sich natürlich alle freuten, endlich eine Lebensperspektive für ihr Kind zu haben, mit dem auch sie gut leben konnten, dass das nun ich sich zusammenbrach. Und das hat, (.) ja, war für uns ((seufzt)) kompliziert finanziell und dann letztlich (.) traurig zu sehen, dass also so eine große Einrichtung ähm wie die (Name der Stadt) Werkstätten letztlich ihr WORT nicht halten und uns unter Vorspiegelung falscher (.) Tatsachen sozusagen ähm da Zusagen gegeben haben, die sie (.) vermutlich von Anfang an nicht vor hatten einzuhalten. Und (.) das fand ich auch sehr SCHADE, weil wir gehofft hatten, es dann doch über diesen Umweg noch so was in (Name der Stadt), dass so was etabliert wird, wenn nicht von UNS, dann von wem anders.“

345. „Und was ich ähm auch äh ein Stückchen sehe, gesetzlich ist es richtig, dass wir äh Fragen der Daseinsvorsorge (.) zurückholen zum Staat. Wasser, Strom, Gas, Abwasser, alte Menschen, Kinder, äh Friedhöfe, behinderte Menschen, Schulen sind Themen, das sage ich jetzt als politischer Mensch, die, die gehören bester Weise in staatliche Hände, damit wir nicht Eliten rausbilden, die sich etwas Besseres aus diesem Umfeld leisten können. Und der Staat KÜMMERT sich dann um die Anderen. Ich bin total dafür, dass wir in diesen Bereichen (.) eine GRIFFIGE, staatsnahe, kommunale, kommunale am besten Struktur haben, die so nah dran sind, dass sie sagen: ‚Das wollen wir auch so haben‘. Die ähm selber auch verwandt sind, befreundet sind, DORT arbeiten, dort ihren, ihren SOHN in Ausbildung haben, die also lokal ein Gefühl dafür haben, die Arbeit ist vernünftig. Also solche Leute, (...) das Mädchen, was da Abi gemacht hat, darf auch gerne Lehrerin an der Nachbarschule sein, das ist gesund. So und ähm diese Verstaatlichung, Rückverstaatlichung ähm finde ich GUT. Das ganz große Thema ist, dass ähm (2) wir einen Staat haben, der ausgeblutet ist. Der hat GAR KEINE, ich möchte wirklich sagen gar keine, also NICHT SPÜRBBARE strategische, (.) strategisches Potenzial in einer, in einer, in einer Leitung, in der Anleitung in dem, was ich will. Wenn ich frage: ‚WAS WOLLT IHR DENN VON UNS?‘. ((lacht)) KANN mir das keiner

sagen. Also ich habe das Gefühl, ich fahre auf einer Autobahn Auto mit abgehängten Geschwindigkeits- äh Schildern und auch mit abgehängten Ausfahrten. Und hinterher sagt mir einer: ‚Da hinten hättest du rausfahren müssen und da vorne war Tempo 80, du bist 120 gefahren‘. Also die sagen einem nicht, was sie wollen, sondern nur, was sie nicht wollen. Und sie sind AUSSCHLIESSLICH reflektiv unterwegs im Bereich Kosten. (.) Sie sind, äh sie hätten gerne Qualität, aber sie verknüpfen das NUR ÄUSSERST ZÖGERLICH mit Manpower, die einfach wichtig ist. Ich kann nicht aus einem sozial Arbeitenden drei Hände machen, der hat nur zwei. So, ähm, (.) das sieht man in der Pflege, Pfleger, auch ähm Krankenhauspflge, ähm, die sind hoch erschöpft, mit spätestens Anfang 40 können die nicht mehr und wollen raus. Die habe ich alle in der Bewerbung, hochqualifizierte Krankenschwestern und was nicht alles, die sagen: ‚Packe ich nicht bis 67‘. So und äh Rückverstaatlichung heißt, ähm, mehr Personal (.) und auch mehr strategisches Personal, wohin damit. Wenn ich ähm keine Möglichkeiten mehr habe, Wachstum von uns aus auch unternehmerisch zu planen. Der Bereich erwirtschaftet jetzt, sage ich jetzt mal, (hoher fünfstelliger Bereich) plus, dann stecke ich das in die Pflege, weil das soll jetzt gerade anwachsen. Ich eröffne eine Tagepflege und wenn die jetzt zwei Jahre lang defizitär läuft, bis zum Breakeven im dritten Jahr, was WENIG wäre, dann wird es da verdient, dahin. DAS ist unternehmerische soziale Arbeit, Sozialunternehmertum. Wenn ich das nicht mehr KANN, weil es heißt: ‚Der Bereich, wenn der (hoher fünfstelliger Betrag) plus macht, dann macht der zu viel, der muss auf NULL sein‘. So denkt ja der Staat. Was mache ich denn damit? (.) So und dann (.) gerät man unter diesem beamtischen Denken in den Verdacht unseriös dort einen Ertrag zu erzielen. Das muss ja sozusagen auf Kosten der nicht eingehaltenen PERSONALSTELLEN sein. Und auf einmal ist man so verdächtig und das ist schwierig.“

346. „Und da ist auch so was, was mich total aufregt, also dieses SCHUBKÄSTENDENKEN und dieser, auch dieser Föderalismus. Also (2) das ist was, also im Bildungs- und im Gesundheits-, Sozialsystem, das ist UNGLAUBLICH, also das diese Strukturen, (.) ich weiß nicht, wie man dann von Globalisierung noch reden kann und von ja, das ist auch so was, was ich nicht nachvollziehen kann.“
347. „Also in (Gemeinde) kommen wir frühestens zu Potte in (2) (Anzahl) Jahren über den Klageweg. So, jetzt (anderes Projekt) in (Gemeinde). (Datum) war ich im Gemeinderat, habe mit erheblichen Widerständen gerechnet, (2) und siehe da, sie waren alle dafür. (2) Interne Vorbesprechung, offizielle

Gemeinderatssitzung im (Datum), so, aber das war die interne Meinungsfindung. ((zieht Luft ein)) So, also werden wir (ein Projekt) in (Gemeinde) machen können und dann wird die Bevölkerung ja sehen und auch der Gemeinderat, dass sie dann ((erläutert den kalkulierten Gewinn)). Wenn sie dann wirklich sehen anhand dieses kleinen Projektes vom Finanziellen her, dass es funktioniert, (.) dann wird es hoffentlich auch ein, (.) WOBEI wir dann keine Rücksicht drauf nehmen, wenn wir uns da reinklagen, kommt es auch auf die Gemeinde nicht mehr an. Regionalplanung geht an der Gemeinde vorbei, was an sich eine Sauerei ist, aber die Gemeinden sind dann entmündigt. (Dieser Bereich der SEO-Aktivität) läuft in der Regel über Regionalplanung, da sind die Gemeinden entmündigt. Dann hilft den Gemeinden nur noch (eine komplett andere Argumentation, um eine Aktivität zu unterbinden). (...) Und dass die Gemeinden natürlich allein schon aus DIESEM GRUND häufig einen dicken Hals haben, das kann ich gut verstehen. Als Bürgermeister hätte ich den auch, wenn ich so entmündigt werde, ne? Die Gemeinden werden nämlich alle verarscht, das habe ich jetzt über (Name der SEO) auch begriffen, von wegen (...) Grundgesetz Kommunale Selbstverwaltung und die Wurzel der Demokratie und wir müssen uns doch alle lieb haben und das fängt doch ganz unten an und so. ALLES nur Bla, Bla. Auch hier wieder der Spruch: Es muss halt demokratisch AUSSEHEN. Wie der Rundfunkbeirat, auch ganz doll demokratisch. ((zieht Luft ein)) Die Gemeinden sind, wie es so schön heißt, strukturiert unterfinanziert, (3) die meisten, die großen Städte sowieso. (.) Und dass das seit Jahrzehnten so ist und immer dramatischere Ausmaße annimmt, ist kein Zufall. DAS IST POLITISCH GEWOLLT von ganz oben. Egal, wer in Bonn früher und jetzt in Berlin regiert und auch die Landesregierungen haben eigentlich nichts dagegen, dass es so ist, weil dann sind die Gemeinden abhängig. (.) So, Geld schafft Abhängigkeiten, Verschuldung schafft Abhängigkeiten. Und dann kommt dieser dämliche (ranghoher Politiker), (2) hochintelligenter Mann, und überreicht, wie peinlich ist das nur, dem örtlichen Bürgermeister (Fördermittelbescheid aus Europamitteln, geringer vierstelliger Betrag). Und dann muss der Bürgermeister antreten und artig Danke sagen. (2) Ja, da kann man sich nur noch fremdschämen. SCHLIMM IST DAS. PEANUTS werden da verteilt, Verarschungspillen. So und äh dann wird mal flugs beschlossen, dass also Pflege äh, dass Pflegekosten in der Familie (.) bis zu einem Einkommen von 100.000 Euro (.) durch die Kommunen übernommen werden sollen. Das wird in Berlin beschlossen, aber die Kommunen müssen zahlen, die sowieso schon gar nicht mehr wissen, wie sie die Straßenlöcher und sonst was bezahlen

sollen, kriegen mal eben flugs in der ersten Runde (Anzahl) Millionen übergeholfen mit permanent steigenden Kosten, was Pflege angeht. (.) Keiner fragt die Kommunen: ‚Könnt ihr das überhaupt leisten?‘. Es wird einfach beschlossen. So und DAS stinkt den Leuten und deswegen hauen ganz viele Bürgermeister in den Sack, haben keine Lust mehr, stellen sich nicht mehr zur Wahl, weil sie nicht mehr angepflaumt werden wollen von den Leuten: ‚Du, Bürgermeister, wann wird denn endlich mal die Brücke repariert oder die Straße?‘. (3) Alles hängt mit allem zusammen (2) ((führt die näher aus)). Die Leute sind nicht dumm auf dem Land, die sind anders, die sind nicht so intellektuell wie wir. Und wenn ich da im Dorf sitze ((führt dies näher aus)), auf den ersten Blick gesagt, es sind, sind primitive Leute, (.) die sind aber nicht DUMM. (2) Die, (.) im KERN checken die das, die können das nur nicht so formulieren. Und die checken viel mehr als hier die Experten (...) im Landtag oder in der angeblichen Volksvertretung, ‚dem deutschen Volke‘ steht am Reichstag, für möglich halten, die checken viel mehr. (2) So, aber sie haben keine Möglichkeit, das über kluge Aufsätze oder Spiegel-Essays in die Landschaft zu blasen, dann wählen sie halt AfD. So (.) und das ist dann auch OKAY so, weil es ist DEMOKRATIE. (4)“

348. „Zum Beispiel vom (städtischen Entscheidungsträger) von (Stadt) haben wir die Unterschrift, dass er die (Dienstleistung) für sich, also für die Stadt buchen will. (.) Wir hatten da ein halbes Jahr nichts gehört. Ähm, es ging dann, durch den STADTRAT musste es gehen. Ähm ich habe da mit sonst was, mit x was für Leuten telefoniert, die mich tierisch nerven ((lacht)) gerade, weil die so klein, klein, klein, klein, kleinkariert schwierig alle sind. Ähm, (2) da ist halt die Frage, ne, was? (.) Ich KÖNNTE da mehr zu beitragen. Ich habe aber, ehrlich gesagt, auch echt WENIG Lust auf Stadtzusammenarbeit, weil ich das anstrengend finde, (.) hm, weil das so eine bremsende Art ist. Also ich habe oft erfahren, dass sie, (3) ja, ich weiß auch nicht, warum, dass sie statt irgendwie Leute zu beauftragen, die Sachen machen, wollen die sagen: ‚Das ist meine (Maßnahme), die ich da gemacht habe. Das ist unsere Sache, wir öffnen das dann‘. Und dann irgendwie geilste Beispiel, in (andere Stadt) stand ich plötzlich ohne es zu wissen, sie meinten, ja, sie laden ein und machen das öffentlich, stand ich plötzlich ((lacht)) neben dem (politischen Entscheidungsträger). Und haben alle haben gedacht, das ist entweder ihre (Maßnahme) und sie hätten das und sie haben (aber gar nichts geleistet) wie andere auch. Und das waren so Erfahrungen, die ich da gemacht habe, deswegen finde ich das mit den Städten so ein bisschen. (.) Ich bin da aber auch offen und ähm (.)

- vielleicht ändert sich das ja auch, ne? Jetzt habe ich gestern schon wieder eine, eine Nachricht bekommen: ‚Du, das ist scheinbar freigegeben doch beim irgendwie (städtischen Entscheidungsträger) und es geht jetzt weiter‘. Das sind dann aber auch, also die buchen das dann, so ein Angebot, ich glaube, da haben wir (vierstellig) Euro oder was ähm und dann halt eine Monatsgebühr. Und dann müsste man aber, natürlich müsste man dann halt immer weitermachen und müsste mehr Städte haben und so weiter. Und darauf würde ich sagen, habe ich keine Lust. Ich habe (.) wenig Lust dazu. (3) Ich werde da noch mal eine E-Mail schreiben und so weiter, aber das ist eine Sache, worauf ich (.) nicht so Lust habe, nein, einfach, nein, nein. (.) Äh, deswegen muss ich halt so abwägen, ne, wer, wer macht WAS oder kommt noch jemand mit rein vielleicht? Also ich bin gerade in so einer Phase, dass ich alles Mögliche offenlege, wo ich sage: ‚Das ist aktuell unser Stand. Wir haben auch Entwicklungsstopp.‘“
349. „Und ((seufzt)) naja, also inzwischen berate ich oft (andere SE) in Sachen (Antragstellung). Das habe ich inzwischen raus, wie das funktioniert und wie man das beantragen kann.“
350. „Wenn es natürlich darum geht, dass man irgendwie einen EU-Topf haben will, aber da muss man auf der und der Skala 51 Punkte kriegen, dann muss man es halt machen. /Mhm./ Aber das sind Sachen, da kann man sich wochenlang durchschleusen und schulen lassen und danach ist die Wahrscheinlichkeit, dass man als Entrepreneur Erfolg hat und die Wahrscheinlichkeit, dass man DANN DADURCH einen Social Impact hat, weil man eben noch etwas mit Social Impact macht, nicht größer als vorher.“
351. „So und dann ist der Spielraum bei manchen größer und bei manchen gibt es überhaupt keinen Spielraum, ne? Also das ist immer so ein (2) Damokles-Schwert.“
352. „Und das zu beantragen macht viel Arbeit, das äh, die Abschlussberichte, das Ganze, das macht ALLES so viel Arbeit, das muss man, ist alles unbezahlt, ne? Der (Stiftung, die die SEO erstmalig fördert)-Antrag, da haben wir fast zwei Jahre dran gegessen. Also (.) da IST schon eine Million weg, ne? So, das muss man alles mitrechnen, ja, das ist alles Geld, was schon eigentlich weg ist, ne? Und die, die Aufgabe ist es natürlich, da natürlich auch die Strukturen zu verändern.“
353. „Also wenn du ((nähere Beschreibung der Organisation mit der kooperiert wurde)) hast als äh bundesweiten (Kooperationspartner), dann darfst du mit KEINER anderen (vergleichbaren Organisation eine Kooperation eingehen), DAS steckt eigentlich dahinter. So und DAS haben wir auch versucht kühnerweise, ((lacht)) schon vor Jahren, diese ganzen Strukturen im

Gesundheitswesen zu ändern. ((beschreibt, wie das Entscheidungs-gremium zu den Auflagen dieser Kooperationen sich bzgl. einer Kontaktaufnahme verweigert hat)). Also wir wollten also auch immer Strukturen aufbrechen, (4) was man aber nicht darf, ne? Da kriegst du sofort einen Anruf von (Wettbewerber des Kooperationspartners) oder von der, und du wirst ständig überwacht, weil das sind STRUKTURELLE DINGE, ne? Das ist auch durchs Präventionsgesetz nicht geändert, das sind alles STRUKTURELLE Hindernisse. /Mhm./ Und im Gesundheitswesen sind die BETRÄCHTLICH. Da kennt sich auch, ehrlich gesagt, niemand aus. Also, wenn man jetzt so Verbündete sucht, ist es in anderen Bereichen leichter, ne? ((erläutert spezifische Umstände)).“

354. „(Folgejahr) war es knapp, WEIL der (stadtbezogene) Haushalt so spät (.) entschieden worden ist. Und WIR HATTEN (.) BERECHNET, dass wir durchs halbe Jahr OHNE die Gelder kommen und haben die, glaube ich, (.) im Juli gekriegt dann (.) und das war so zwei Wochen vor knapp. Und ich habe einen, also wir haben einen Anwalt ähm, den haben wir eben generell, keine Ahnung, zwei Stunden im Monat oder so was, kriegt der eine Pauschale. Und der hat auch mit uns, also der begleitet uns zu den ganzen Mietsachen, zu den Personalsachen und sonst irgendwas. Und dem habe ich nur gesagt: ‚Bevor ich irgendwem hier keine Gehälter zahle, höre ich auf die Miete zu zahlen‘. Und habe mit ihm ausgemacht, dass, wenn ich merke, dass es knapp wird, dass er mich in dem, ((lacht)) in dem, ich muss jetzt mal Briefe schreiben, weil wir keine Miete zahlen, einfach begleitet.“
355. „Es geht sogar so weit, dass eigentlich das Ministerium als Grund, als Voraussetzung forderte, dass wir eine zusätzliche Evaluation machen, in der eben genau diese Thematik untersucht wird (...). Ähm, Sie wissen, wie die Kosten von Hochschulevaluationen sind, äh, (.) es war eine Voraussetzung, aber das Ministerium stellt mir nicht die Mittel dafür zur Verfügung.“
356. „Dann, (3) wir haben (Politikername), das ist auch so ein Verrückter, weil der von der Basis kommt irgendwie, der hat die (Gesetzesreform) wesentlich vorangetrieben in (Bundesland) und auch bundesweit. Der ist jetzt auch schon weit über (Alter), der hat die erste große Förderung für uns besorgt bei (private Lotterie). Es gab keine Förderung für (Zielgruppe) gab es ÜBERHAUPT NICHT, war gar nicht vorgesehen viele Jahre, gab es nicht, also bei niemanden. (.) Und da DER wiederum so besessen von uns war, hat der wieder den, Geschäftsführer damals (3) ((lacht)) die Order gegeben, dass wir sozusagen (3) das gekriegt haben, ne? Und so ist das alles passiert.“

357. „Also ähm, weil (Amtsträger, Politiker) da eine KLARE Position BEZOGEN hat auch mit den, äh mit (Standortwahl) zu sagen: ‚Ja, das ist ein Projekt, das soll in die Mitte der Gesellschaft, (...) kommen‘. Ähm und mit natürlich der Unterstützung, die sie in Aussicht gestellt haben, (.) glaube ich, sind die Türen jetzt auch noch mal bei den Stiftungen (.) aufgegangen. /Mhm./ Das ist schon, (.) da ist schon ein Netzwerk auch.“
358. „Und das war zum Beispiel, ((lacht)) es war super äh ((Konzern zeichnete die SEO aus und vermittelte Kontakt zu Politiker mit Entscheidungsbezugnis)). Und dann habe ich gesagt: ‚(Name), ich finde es ganz großartig, dass SIE uns großartig finden, aber UNS FEHLT die Bundesförderung. Wir wollen ((beschreibt die konkreten sozialunternehmerischen Vorhaben)), wir brauchen GELD‘. Und dann hat er (seinen Mitarbeiter) ran gewinkt und hat gesagt: ‚Hier, (Name SE) kommt auf Sie zu, bitte kümmern Sie sich‘. Und es hat sehr viel später, ein halbes Jahr haben wir mindestens noch mal gebraucht, um (in der Behörde) dann die (Behördenmitarbeiter) zu überzeugen, weil das mögen die ja gar nicht, wenn von oben ihnen gesagt wird, was sie fördern sollen. Wir haben Anträge GESTELLT, sind immer GESCHEITERT, aber über den PREIS, den (POLITIKER), die SCHIENE, die GUNST der STUNDE, da ging es. Also das ist schon manchmal aberwitzig, wie die Dinge auch dann funktionieren ((lacht)) und laufen.“
359. „Äh, aber je besser es lief und es lief richtig gut, wir haben auch einen (prominenten Fürsprecher für das SEO-Projekt) gekriegt.“
360. „Er hat alles, was er mir in dem Gespräch zugesagt hat, eingehalten. Er hat dann gesagt äh: ‚Wenn Sie wollen, mache ich (offizielle Fürsprecher-Position). Wir würden das (zum aktuellen Zeitpunkt) können wir das nicht mehr groß öffentlich machen. Ich kann das zwar sagen, aber ich komme zu einer Veranstaltung, die Sie auswählen können, (im nächsten Jahr)‘. Und dann haben wir mit ihm eine (Erweiterung im Angebot der SEO) in (Stadt), (...) (gefeiert), wo ich ihn auch erlebt habe in einer offenen Diskussionsrunde (...) und er war SU-PER. Da waren gestandene (Experten), die ihn befeuert haben mit, mit Kritik und so und er konnte PHANTASTISCH reagieren. Er war mal ((IP nennt denspeziellen tätigkeitsbezogenen Erfahrungswert mit Bezug zum Thema der SEO und führt Kompetenzen des Politikers aus)). Und ähm, dann über die Jahre, wir haben zwar keine finanzielle Förderung gekriegt, aber er hat unsere Jubiläen mit uns gefeiert, hat (Reden gehalten, Grußwörter übermittelt) und so weiter in den Rahmen äh gemacht, wie es halt ihm möglich war. Und äh ich habe halt eine (Ansprechperson bei den Mitarbeitern des Politikers, die) immer für uns zuständig ist, die ich auch ansprechen kann, wenn ich irgendwas habe, aber

- wir haben mit ihm jetzt NICHT den politischen Einfluss, weil der ist (in anderer Behörde verankert). Also das habe ich daran lernen müssen. Also, wenn man sozusagen Politik machen will, muss man in die (zuständigen Behörden) ((führt dies näher aus)). (2)“
361. „Wir haben auch, ne, (...) mit den (prominente Politiker als Fürsprecher des SEO-Projekts), ((zählt mehrere Beispiel auf)) und so. (.) Das war auch in, in den Medien, so hat man das Potenzial gehabt, ne?“
362. „Und das (...) Netzwerk, was wir haben, sind die ((Fürsprecher der SEO-Inhalte aus der Politik)). Äh, das hat aber auch mit unserem Themenfeld zu tun, weil das ein hoch sozialpolitisches Thema ist. (...) Und da will ich die, die dafür AMTLICH zuständig sind, nicht außen vor lassen, deswegen haben wir ((erläutert, dass und wie sozialpolitisch verantwortliche Fürsprecher gewonnen werden)).“
363. „Also in, also ich gehe tatsächlich extrem strategisch an dieses Thema ran. Konkret, äh, bei jeder Tagung, bei jedem Kongress, wo ich bin, besorge ich mir ähm im Vorfeld die Teilnehmerlisten. (.) Und häufig geht’s mir ÜBERHAUPT nicht um den Inhalt des Kongresses. Ich ähm habe die Teilnehmerliste vorher und habe mir genau rausgeguckt, mit wem ich sprechen möchte IRGENDWIE im Laufe des Kongresses und arbeite meine Teilnehmerliste ab. Also es ist (.) tatsächlich EXTREM strategisches Networking.“
364. „Und ähm, das führt dann dazu, dass man irgendwann auch, wenn eine persönliche Beziehung (zu direkt an den Politiker berichtenden Mitarbeiter) aufgebaut ist, gute Ratschläge kriegt, wie man beispielsweise einen Brief so verfasst, dass er eine hohe Chance hat, auch ähm (.) bis (Name des Politikers) zu gelangen. (2) Ähm, das heißt, ähm (e) es reicht nicht, da (Mitarbeiter des Politikers) zu kennen, sondern man, (.) (nähere Beschreibung des Mitarbeiters des Politikers) irgendwo muss man da erst mal mit Empathie so viel Kontakt aufgebaut haben, dass man schließlich auch die Hinweise kriegt ähm, (.) wie so ein Brief aussehen könnte.“
365. „So was wie ein Flächen-Paradigma zu sein, also so was wie ein wirklich verbreitetes, ein zunehmend. Also, wenn die Kanzlerin vor drei Jahren nicht wusste, was Sozialunternehmertum ist, dann muss ich es von einem Hauptschüler dieser Republik vielleicht auch noch nicht erwarten können und auch vom Lehrer auf dem Land oder sonst wo in einer kleinen Stadt, wenn es dort nicht war.“
366. „Also man hat gemerkt, (...) Terminus also Sozialunternehmertum war weder Gabriel noch Merkel damals bewusst. Ich glaube, das wäre heute schon anders, also weil, also da ist richtig noch mal was passiert. Und jetzt

über Unis und über zum Teil auch die Länder, muss man mal gucken, oder die großen Akteure, ich glaube, das sickert jetzt überhaupt erst übers Land so als doch, der ist jetzt, der hat, der kriegt jetzt überhaupt erst sein Niveau der Begriff. Ich glaube, wir, ganz ehrlich gesagt, auch wenn wir drin den als Riesenwachstumssektor wahrgenommen haben, also wir waren innerhalb der Bubble, glaube ich, ist er jetzt erst an diesem kritischen Moment, wird das denn in unserem Gesellschaftsmodell ein eigenrepräsentierter Begriff. Ich glaube, ja. Es gab zwischenzeitlich auch Leute, die gesagt haben: ‚Also das ganz Neue daran ist nicht erkennbar geworden, das sich Abgrenzende oder dass es das auch ist‘. Also das ist eine spannende Frage. Also ich glaube, wir haben jetzt ja so 15 Jahre in Deutschland mit dem Thema, bald auch 20. Ich würde sagen, so Anfang 2000 fing das so an, oder?“

367. „Und ich sage mal, diese Unabhängigkeit wird auch wahrgenommen von außen, also vor allem auch aus der, aus Sicht der Politik (2) ähm und auch anerkannt. Also es ist nicht so, dass wir jetzt sozusagen das verlorene Kind sind so, /Mhm./ die jetzt nichts mehr, wir kriegen schon noch eine Wertschätzung und wir werden auch noch unterstützt. Äh und äh, und es wird auch wahrgenommen, dass wir, es wird aber wahrgenommen, dass wir selbstständig sind und dass wir als Selbsthilfe, dass das sozusagen auch sozusagen der Wesenskern äh dieser Organisation und Einrichtung ist, dass das, dass wir selbst bestimmen, was wir für, was wir tun und was wir nicht tun.“
368. „Ich sage mal, die Politik ist ja, (.) es gibt ja keine einheitliche Politik. Es gibt verschiedene PARTEIEN. Es gibt äh, äh, es gibt in der STADT äh eine andere politische äh, äh Konstellation als im Landtag /Mhm./ oder im Kreistag. So, da gibt es immer andere Konstellationen und äh, äh und die unterschiedlichen Politiker sind auch nicht immer alle ein-, einer Ansicht. So, da hast und wir haben, sind ja auch mit vielen schon über lange Zeit äh verhandelt und äh, äh vernetzt. (.) Und die äh werfen einen jetzt nicht von Bord, nur weil man jetzt gerade mit ihrer Partei möglicherweise oder ihrer Regierung äh da über Kreuz gegangen ist, sondern das, da findet man immer, immer Verbündete, mit denen man dann was machen kann. Aber natürlich, letztes Jahr bin, bin ich dann äh mit unserem Justiziar, äh, ähm, (.) hier im, beim Ministerium äh einbestellt worden vom (Name), der ist jetzt nicht mehr Minister, ((lacht)) der hat mir mehr als deutlich gemacht sozusagen coram publico, dass ähm, dass unser Verhalten mit der Öffentlichkeit nun nicht seine Zustimmung gefunden hat. (.) So, da habe ich halt die Achseln gezuckt und gedacht: So what? Die Tatsache, dass ich jetzt hier sitze und er uns verkündet, dass er uns jetzt die freudige Botschaft

überbringen kann, dass äh unsere Finanzierung bis Ende dieses Jahres (...) gesichert ist, weil sie sie komplett übernehmen, und zwar entgegen JEG-LICHER Vorhersage. Sie hatten dann, ein halbes Jahr vorher haben sie uns gesagt: ‚Das passiert GANZ SICHERLICH NICHT, das Ministerium wird nicht eintreten für ausgebliebene Zahlungen‘. Und genau DAS haben sie dann gemacht. Ja, jetzt, ja, (2) will ich jetzt nicht sagen, dass das ausschließlich auf den gesellschaftlichen Druck, den öffentlichen Druck hin äh geschehen ist, aber das hat eine Rolle gespielt. Es war ja auch WAHL. Ich meine, es war ja auch (politischer Wahlkampf) zu dem Zeitpunkt. (2) Ja, und das sind immer gute Zeiten sich in so eine Auseinandersetzung, aber irgendeine Wahl ist immer, Kreistagwahl, Landtagswahl, Europawahl, weiß der Himmel, also irgendwas, ja. (2)“

369. „Die Gesetzgeber haben das ja in fast alles, äh jedes Leistungsrecht eingebracht, dass dann also äh der Qualitätsnachweis zu führen ist. Bis HEUTE ist das aber so, dass (.) Sie im Grunde eine Erklärung unterschreiben, in der drinsteht sinngemäß, dass Sie Ihre Qualität beachten werden. Äh, das ist so ein Unfug äh, (.) das heißt, das war keine Lösung und die ist es auch bis heute, soweit ich erkennen kann, nicht. Über die äh Verkäuflichkeit wird schon eher ein Schuh draus. Also, wenn die Agenturen das verlangen, müssen Sie das beibringen.“
370. „Also bislang, ich sage mal, aus rein pragmatischen Gründen, man muss, um bestimmte Aufträge von der Agentur für Arbeit oder den Jobcentern zu kriegen, diese AZAV-Akkreditierung, Zertifizierungsverordnung der Agentur für Arbeit ERWERBEN, sonst kriegt man keine Jobs. So ist das. ((lacht)) Also lässt man sich zertifizieren. (.)“
371. „So, ich habe ja meine Akquise-Schreiben und zum Beispiel mit (Name eines Bundespolitikern) habe ich ja JAHRELANG als (Position) politisch hier zusammengearbeitet. Wir haben uns manchmal auch gestritten, aber immer fair, sachlich, engagiert. So, (.) ich habe ein halbes Jahr gebraucht, um einen Termin bei dem zu bekommen. (3) Ich habe dem Unterlagen geschickt an sein Büro ((nähere Beschreibung)), (2) die sind verloren, die sind ANGEBLICH nie angekommen. (4) Die sind mit Sicherheit gelandet beim (Bundesverband, der im Arbeitsfeld der SEO tätig ist), denn (Entscheidungsträger im Bundesverband) ist (ehemaliger Mitarbeiter des Bundespolitikern). So, (.) es ist natürlich nur eine Vermutung, aber sie liegt unglaublich nahe. (.) Also habe ich (Dokumente) noch mal zusammengestellt, ein zweites Mal hingeschickt. (.) So und dann hat es eben immer noch mal (Monate) gedauert, insgesamt (Zeitraumangabe), bis ich ihn dann in (andere Stadt) besuchen konnte. Das Gespräch, vom ERSTEN

MOMENT AN, (5) also (2) das war nicht von Sympathie getragen, das Gespräch. Er hat mir allein durch seine Mimik zum Ausdruck gebracht, schon als er mich begrüßt hat: ‚Na ja, (eigener Name), wenn es denn unbedingt sein muss, dieses Gespräch, dann unterhalte ich mich jetzt mit Ihnen, ABER lass es uns möglichst kurz machen‘. Ne? Und ähm (2) ein Jahr vorher oder wann traf (Person aus dem persönlichen Umfeld) ihn beim, beim äh Wahlkampf, beim Bundestagswahlkampf irgendwo da in (Ort) auf dem Marktplatz und sprach ihn an (.) und äh: ‚Ja, grüßen Sie (eigener Name). Ja, mit dem habe ich immer gut zusammengearbeitet, grüßen Sie ihn‘. Also da war er richtig freundlich, aber bei dem Thema war er alles andere als freundlich und da war kein Reinkommen. Ich sage, also was ich von ihm wollte, war eine Art politische Begleitunterstützung. Nein, gibt er nicht. So, (3).“

372. „Also Sie werden ähm, egal wie jemand politisch gesonnen ist, ähm, Sie werden wahrscheinlich kaum jemand finden, der sagt: ‚Ich finde (Zielsetzung der SEO) blöd. Also das ist erst mal ein dankbares Thema. Ähm, ein Thema, wo man ganz schnell zeigen kann auch, wie es auswirkt. Weil wenn ich jemandem sage: ‚Guck dir eine Stunde (eine Aktivität der SEO) an und vergleiche, was du am Anfang und am Ende gesehen hast‘. Deshalb versuchen wir auch immer eben Politiker nach hier zu holen, die sich das live ansehen und in dieser einen Stunde ähm erleben sie regelrechte Wunder, immer. Das heißt, also wir haben Gott sei Dank ein, in Anführungsstrichen, Produkt, was erst mal sehr gut ankommt in der breiten Bevölkerung, findet jeder toll.“
373. „So, das Problem ist nicht äh, nicht, nicht aus der Welt. ABER es gibt sozusagen eine institutionalisierte, bürokratisierte Form des sich um die, dieses Problem Kümmerns. (.) Einrichtungen wie wir, die dann in dieses System, dieses bürokratische, institutionalisierte System nicht hineinpassen, äh werden jetzt aber auch nicht mehr berücksichtigt. Also wir kriegen, mit anderen Worten, nicht mehr, erfahren nicht mehr die Unterstützung, die wir vor 20, 30 Jahren bekommen haben. Das hat sich definitiv und deutlich reduziert.“
374. „Ich sage mal, die Politik ist ja, (.) es gibt ja keine einheitliche Politik. Es gibt verschiedene PARTEIEN. Es gibt äh, äh, es gibt in der STADT äh eine andere politische äh, äh Konstellation als im Landtag /Mhm./ oder im Kreistag. So, da gibt es immer andere Konstellationen und äh, äh und die unterschiedlichen Politiker sind auch nicht immer alle ein-, einer Ansicht. So, da hast und wir haben, sind ja auch mit vielen schon über lange Zeit äh verhandelt und äh, äh vernetzt. (.) Und die äh werfen einen jetzt nicht

von Bord, nur weil man jetzt gerade mit ihrer Partei möglicherweise oder ihrer Regierung äh da über Kreuz gegangen ist, sondern das, da findet man immer, immer Verbündete, mit denen man dann was machen kann. Aber natürlich, letztes Jahr bin, bin ich dann äh mit unserem Justiziar, äh, ähm, (.) hier im, beim Ministerium äh einbestellt worden vom (Name), der ist jetzt nicht mehr Minister, ((lacht)) der hat mir mehr als deutlich gemacht sozusagen coram publico, dass ähm, dass unser Verhalten mit der Öffentlichkeit nun nicht seine Zustimmung gefunden hat. (.) So, da habe ich halt die Achseln gezuckt und gedacht: So what? Die Tatsache, dass ich jetzt hier sitze und er uns verkündet, dass er uns jetzt die freudige Botschaft überbringen kann, dass äh unsere Finanzierung bis Ende dieses Jahres (...) gesichert ist, weil sie sie komplett übernehmen, und zwar entgegen JEG-LICHER Vorhersage. Sie hatten dann, ein halbes Jahr vorher haben sie uns gesagt: ‚Das passiert GANZ SICHERLICH NICHT, das Ministerium wird nicht eintreten für ausgebliebene Zahlungen‘. Und genau DAS haben sie dann gemacht. Ja, jetzt, ja, (2) will ich jetzt nicht sagen, dass das ausschließlich auf den gesellschaftlichen Druck, den öffentlichen Druck hin äh geschehen ist, aber das hat eine Rolle gespielt. Es war ja auch WAHL. Ich meine, es war ja auch (politischer Wahlkampf) zu dem Zeitpunkt. (2) Ja, und das sind immer gute Zeiten sich in so eine Auseinandersetzung, aber irgendeine Wahl ist immer, Kreistagwahl, Landtagwahl, Europawahl, weiß der Himmel, also irgendwas, ja. (2)“

375. „Und das hat natürlich die Politik dann auf den Plan gerufen und dann wollte die Opposition (eine Gesetzgebung) und (Regierungspartei) wollte das nicht. Und (Politiker mit eigenem Wahlkreis und Leiter einer Behörde) hat dann seine Leute angewiesen in (seiner Behörde), ((erläutert das strategische Agieren der Behörde)) Ähm, das heißt, er hat (Arbeitsbereich der Behörde) angewiesen, nach einem (Projekt für die Region, die der Politiker vertritt) zu suchen, was in dem Feld aktiv ist, was NICHT zu einem einseitigen Verband gehört und trotzdem was hermacht. Und die, die dafür zuständig war, die kannte uns von (Behörde) her und hat dann angerufen und hat gesagt: ‚Hätten Sie Interesse, dass (prominenter Politiker) ((lacht)) (offizieller Fürsprecher für die SEO wird)?‘. Dann habe ich zu ihr gesagt: ‚Das muss ich mir erst mal überlegen‘. Ich war natürlich überhaupt nicht vorbereitet auf einen solchen Anruf, weil ich wirklich, also ich war kein (Wähler der Partei, die der Politiker angehört) und auch sonst dachte ich: Oh, ob das klug ist. Und also habe erst noch mal wirklich so die Tour gemacht und habe dann aber ziemlich schnell äh gemerkt, sie hat mir

- das dann auch freundlich erklärt, sagte: ‚Wissen Sie wie viel (Anzahl der Anfragen), denen ich Nein sage und SIE ZÖGERN‘.“
376. „Ich sage mal, die Politik ist ja, (.) es gibt ja keine einheitliche Politik. Es gibt verschiedene PARTEIEN. Es gibt äh, äh, es gibt in der STADT äh eine andere politische äh, äh Konstellation als im Landtag /Mhm./ oder im Kreistag. So, da gibt es immer andere Konstellationen und äh, äh und die unterschiedlichen Politiker sind auch nicht immer alle ein-, einer Ansicht. So, da hast und wir haben, sind ja auch mit vielen schon über lange Zeit äh verhandelt und äh, äh vernetzt. (.) Und die äh werfen einen jetzt nicht von Bord, nur weil man jetzt gerade mit ihrer Partei möglicherweise oder ihrer Regierung äh da über Kreuz gegangen ist, sondern das, da findet man immer, immer Verbündete, mit denen man dann was machen kann. Aber natürlich, letztes Jahr bin, bin ich dann äh mit unserem Justiziar, äh, ähm, (.) hier im, beim Ministerium äh einbestellt worden vom (Name), der ist jetzt nicht mehr Minister, ((lacht)) der hat mir mehr als deutlich gemacht sozusagen coram publico, dass ähm, dass unser Verhalten mit der Öffentlichkeit nun nicht seine Zustimmung gefunden hat. (.) So, da habe ich halt die Achseln gezuckt und gedacht: So what? Die Tatsache, dass ich jetzt hier sitze und er uns verkündet, dass er uns jetzt die freudige Botschaft überbringen kann, dass äh unsere Finanzierung bis Ende dieses Jahres (...) gesichert ist, weil sie sie komplett übernehmen, und zwar entgegen JEG-LICHER Vorhersage. Sie hatten dann, ein halbes Jahr vorher haben sie uns gesagt: ‚Das passiert GANZ SICHERLICH NICHT, das Ministerium wird nicht eintreten für ausgebliebene Zahlungen‘. Und genau DAS haben sie dann gemacht. Ja, jetzt, ja, (2) will ich jetzt nicht sagen, dass das ausschließlich auf den gesellschaftlichen Druck, den öffentlichen Druck hin äh geschehen ist, aber das hat eine Rolle gespielt. Es war ja auch WAHL. Ich meine, es war ja auch (politischer Wahlkampf) zu dem Zeitpunkt. (2) Ja, und das sind immer gute Zeiten sich in so eine Auseinandersetzung, aber irgendeine Wahl ist immer, Kreistagswahl, Landtagswahl, Europawahl, weiß der Himmel, also irgendwas, ja. (2)“
377. „Und dann das über die Bild-Zeitung dann propagiert und bekanntgemacht wurde und man die öffentlich-, also die Politiker frage: ‚Was um Himmels Willen tut ihr da?‘. So und dann kriegten wir dann also auch einen Fuß in die Tür und bekamen dann also auch staatliche Unterstützung.“
378. „Letztes Jahr sind wir in Schwierigkeiten geraten äh, weil durch ein Gerichtsurteil, ich sage mal, ein, ein wesentlicher Teil der Finanzierung wegzubrechen drohte beziehungsweise wir plötzlich zwischen die Gesetze gerieten. Ähm, für uns WAR UND IST ES wichtig, eben gut vernetzt zu

sein ähm und auch für solch einen Fall dann, ich sage mal, (.) Institutionen, Menschen (.) zu haben, die einen dabei unterstützen, die sozusagen das Ganze, ähm sozusagen ein gesellschaftliche Backup geben. (.) Also die Tatsache, dass wir immer schon sehr hohen Wert darauf legten, Öffentlichkeit äh herzustellen, in der Öffentlichkeit zu wirken, bekannt zu sein, äh auf uns aufmerksam zu machen, unsere Arbeit darzustellen immer und immer wieder, ähm hat eben auch dazu geführt, dass, ich sage mal, gesellschaftlich, na, offensichtlich so etwas wie ein Konsens darüber besteht, dass diese Form der sozialen Arbeit, der, der, der Selbsthilfe, die muss existieren, die, für die muss es einen Platz geben. (2) Und da kann man, nur über so einen Weg kann man dann also auch einen gewissen Druck aufbauen. Dass wir letztes Jahr, was uns natürlich bei der, in der Politik keine große Freundschaft äh gebracht hat, muss man sagen, dann an die Öffentlichkeit gegangen sind und das über die Presse kommuniziert haben (2) ähm und äh (Stadt) äh da (eine Antragstellung) sozusagen geändert haben äh bei irgendeiner Versammlung mit Presse, die da aufliegen. ((lacht)) Das fand niemand dort, also die Politiker haben uns dann heftig getreten dafür im Nachgang, aber es hat sie in Bewegung gebracht.“

379. „Also es ist schon sehr (.) doppelbödig, würde ich mal sagen, was passiert. Ich weiß aber auch, womit es zusammenhängt. Das ist ja auch alles nicht sehr rätselhaft. Also mir hat ein ehemaliger Minister in (Bundesland), schon LANGE nicht mehr dabei, deswegen kann man die Geschichte auch erzählen, gesagt, als ich äh gebettelt habe um die Mittel für die Landeskoordination, das war in der Phase, als wir die (SEO strukturell) aufgebaut haben, da hat er gesagt: ‚Wie viel Geld brauchen Sie denn?‘. ‚Na ja‘, sage ich, ‚so etwa (Summe, fünfstelliger Bereich) Euro im Jahr, halbe Stelle plus ein bisschen drum rum‘. Dann sagt er: ‚Na ja, wissen Sie, der Betrag ist es überhaupt nicht, aber wenn ich IHNEN jetzt was zusage, dann ruft bei mir morgen (einer der großen Wohlfahrtsverbände) an und (dieser Wohlfahrtsverband) ist (bedeutsamer Arbeitgeber in dieser Region). Und fragt: Wieso nehmt ihr da einen neuen Player mit rein? Das geht nicht. Bei uns macht ihr Kürzungen, hier und da und hier kriegt jemand neues Geld. Das ist mein Problem‘, sagt er, ‚nicht die (Summe) Euro‘. Also er hat es ganz klar adressiert, es ist, es geht um den Verteilungskampf. (2) Und wir hatten schon mal eine offenere Diskussionssitu-, Situation so zwischen grob (Zeitraum, mehrere Jahre zurückliegend) und dann kam die Flüchtlingskrise und da hat sich alles wieder zurückentwickelt, weil dann waren halt die Wohlfahrtsverbände da und haben UN-FASS-BAR viel Geld geschluckt vom Staat, was da plötzlich (.) IRGENDWO HERKAM und frei war und

haben natürlich auch viel gearbeitet, aber es haben auch ENDLOS viele freie Initiativen gearbeitet. Und auch DA weiß ich, dass mir ein (Chef eines Wohlfahrtsverbands), aber ein großer Verband war das, gesagt hat: ‚Wir haben uns darüber saniert, vorher ging’s uns richtig schlecht. Uns hat letztlich die Flüchtlingskrise gerettet, weil wir natürlich viel quersubventionieren konnten‘. /Mhm./ Und das WISSEN alle, also Antrag stellen ist häufig ähm (2) mit einem, mit einer Art von, (.) ja, das ist vielleicht zu hart gesagt, BETRUG verbunden, der aber nicht als solcher empfunden wird. (.) Also so ein bisschen wie die Software-Manipulation in der Autoindustrie. Also man wollte ja eigentlich auch nur auf dem Markt gut performen und man kam ja immer DURCH mit allem, bis plötzlich jemand einfällt, zu sagen: ‚Leute, das ist eine Straftat, die ihr da macht‘. Also, wenn jemand SO Sozialreformen mal angucken würde und sagen: ‚Ihr gebt Steuergeld aus, obwohl ihr WISST, dass das nicht wirkt und äh, und ihr fordert KEINE WIRKUNGSNACHWEISE ein, das ist MITTELFEHLVERWENDUNG, das GEHT NICHT‘. Da müsste man reihenweise Einrichtungen schließen, das macht natürlich kein Mensch, kein Mensch wird das machen. (.) Es gibt da einfach keine LOBBY. (2)“

380. „Und ich habe es ja auch dann in völlig harmloser Weise, im Vergleich dazu, erlebt auch, in meiner Funktion als (ehemalige Führungskraft im Angestelltenverhältnis) habe ich es (mehrfach) erlebt, wie jemand versucht hat mir also wirtschaftliche Vorteile nahezubringen, was ich alles nicht für möglich gehalten hätte. Und äh (3) seitdem habe ich da eine hohe Sensibilität entwickelt und sehe diese Korruption, weil ich politisch außerordentlich interessiert bin, in (2) UNGLAUBLICH vielen Sachverhalten KANN, ist die einzige denkbare Erklärung, warum Entscheidungen so oder so oder so getroffen werden. (3) Mehr kann man dazu nicht sagen, das ist ja ein, ein GRAUBEREICH, der einer hohen personalintensiven Aufklärung äh bedarf, um es wirklich auf den Punkt zu bringen. Äh, die Kapazitäten hat man nicht, geht gar nicht, ne? Aber so VERKOMMT unser Land zunehmend von innen heraus. (4).“
381. „Das sind ja ANSTALTEN des öffentlichen Rechtes. Und die, (2) die ähm, die Verwobenheit mit den örtlichen kommunalen Strukturen, rechte Tasche, linke Tasche, genau wie bei den Stadtwerken, also dieser, man sprach ja früher immer, oder auch jetzt heute noch, aber früher war es moderner als heute, vom militärisch-industriellen Komplex. Und das, die gleiche Begrifflichkeit können Sie für diese ganzen korrupten Netzwerke RUND um die Stadtwerke und örtlichen Tochtergesellschaften in jeder Kommune, überall der gleiche Klüngel, ob ((zählt mehrere politische Parteien auf)).

Dann werden da aus den Ausschüssen der Stadtvertreterversammlung die Leute faktisch bestochen, indem sie dann Aufsichtsrat bei ((zählt Beispiele auf)) und so weiter spielen können. Dann kriegen sie (Betrag, dreistellig) Euro im Monat Ehrenamtsentschädigung. Das ist für die Leute hier im Osten wahnsinnig viel Geld. Und dann (das Parteibuch egal, denn alle) machen mit. Ob das ein (Name) von der (Partei) ((beschreibt den Politiker näher)): ‚Hm, ich finde alles gut, was die (öffentliche Verwaltung) macht‘. Ja, die Hand segnet alles ab, irgendwelche (Maßnahmen mit massiver Schadwirkung), die für ZIG Millionen in die Welt gesetzt werden ((beschreibt dies näher)). UNFASSBARE Geschichten sind hier gelaufen, BEREICHERUNG durch Wessis der übelsten Sorte (.) und durch korrupte (Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung), die dann nur für (sehr kurzen Zeitraum) hier waren. Der Eine war immer nur (wenige Tage) hier, dann ((lacht)) hat er es hier nicht ausgehalten, ist wieder zurückgefahren. Der hat die Weichen gestellt damals für die Anschaffung (nicht nachhaltig durchdachter Technologie), an denen (Stadt) noch, ich weiß nicht, noch zehn weitere Jahre knabbern wird. Und dann segnen, heben die die Hand und segnen alles ab (.) aus Dummheit, aus Unwissenheit oder aber, (2) weil sie ihr Amt nicht verlieren wollen.“

382. „Wo es wirklich schwer wird und wo die Luft wirklich dünn wird, ist, wenn man das Wachstumsziel nicht aufgibt, also wenn man wirklich skalieren will, weil das ist eigentlich nicht vorgesehen. Dann kommen Sie automatisch den großen Verbänden ins Gehege, das war auch bei mir. Ich habe am Anfang von der Unterschätzung gelebt äh, ich habe ja Kooperationsvertrag mit Einrichtungen von allen Verbänden. ‚Ja, (Name der SEO), na ja, so ein Kleiner da aus (Stadt) und dann mit (Themenschwerpunkt)‘. Also es hat KEIN MENSCH ernst genommen. Erst als (ein Politiker, der aus dem Bundesland der SEO kommt, eine Patenschaft) übernommen hat, da waren wir plötzlich auch eine politische Größe und sind nicht mehr übersehen worden. Und dann haben wir zum Beispiel mal bei (große SEO, finanziert durch eigene Lotterie) einen Antrag gestellt, der ist nicht durchgekommen, weil die Wohlfahrt es verhindert hat. Da hätten wir viel Geld fürs Skalieren kriegen können, das war nicht gewollt. Also und das, solche Erfahrungen habe ich von allen gehört, die sich mitbeworben haben. Also der Bund legt ein GROSSES Programm auf, da sind zehn Millionen drin für Bildung, für Migration, für WHATEVER. Und es gehen alle Verbände rein, es gehen alle Sozialunternehmer rein mit Bewerbungen. Wer kriegt NIX? Die Sozialunternehmer.“

383. „Ach so, hier, noch mal Korruption, Kirche, das sind ja die Gutmenschen schlechthin. (2) Ich habe (Anzahl) Versuche gemacht beim (für die Region zuständigen Geistlichen) zu landen. Die haben auch sogar eine (direkte Beziehung zur sozialen Zielsetzung der SEO), was aber beherrscht wird von (Name einer großen KEO). (3) Und der ehemalige (hochrangiger Politiker mit erstklassigen Kontakten zur Amtskirche) mit dem ich immer SUPER zusammengearbeitet habe während der beruflichen Zeit und wir uns auch MOCHTEN, sympathisch waren, und der diese ganze (Korruption in öffentlichen Strukturen) hier sehr gut mitbekommen hatte und auch gut beurteilen konnte, der hat mich auch ins Messer laufen lassen, als ich auf einmal auf DER Schiene mit ihm in Berührung kam. (3) Die (.) Anschreiben an ihn sind auch nie beantwortet worden von ihm, (2) obwohl ich zweimal sogar telefoniert hatte mit ihm. Und der (Geistliche) hat mich auch ins Leere laufen lassen. (2) Und die Kirche wäre prädestiniert ((führt dies aus)). Die Kirche hat viele Probleme mit dem Erhalt ihrer, ihrer Kirchen, gerade in so einer entchristlichten (Region wie hier), ganz abgesehen von der aktiven äh seelsorgerischen und karitativen ARBEIT, die natürlich von diesen (Geldzuflüssen) auch profitieren könnte. Nein, stattdessen äh kungeln sie lieber mit (der ortsansässigen großen KEO), die mehrere Tochtergesellschaften hat ((führt dies aus)) und so. Das ist gruselig, ist RICHTIG GRUSELIG, wie, wie, wie UNVERHOHLEN das alles abgeht. (.) Und das geht dann auch so, dass, also (große KEO, die die Bedarfe der Bevölkerung nicht ernst nimmt zugunsten monetärer Gewinnmaximierung) ist (Monopolist) in der ganzen Region. Dann gibt es eine bestimmte Region (Name), wenn Sie da (der SEO-Zielsetzung nachgehen) wollen, das geht nicht, weil (die für diese Region ebenfalls zuständige große KEO sich weigert). ((führt aus, wie die Infrastrukturversorgung vom Monopolisten boykottiert wird)). Und dann kommen diese Verflechtungen mit (zuständiger Ausschuss des Landtages) und dass man sich doch so gut versteht und im Prinzip die gleichen Interessen hat. (3) Da macht die Politik auch nicht Druck, die guckt weg, (.) wenn sie es denn überhaupt mitbekommt. Und so greift eins ins andere und das ist alles SUPER organisiert. (Positionen in Behörden), wie die besetzt werden, das ist doch angeblich alles so demokratisch mit diesen verschiedenen Bevölkerungsgruppen, die da drin sitzen und alle können doch mitbestimmen. Und trotzdem über den Sender laufen Verarschungsprogramme OHNE ENDE. Und wenn Sie dann anrufen in der Redaktion und ganz nüchtern die Dinge zur Sprache bringen: ‚Ja, so haben wir das nicht gemeint, das haben Sie falsch verstanden, (eigener Name)‘. Ich sage: ‚Nein, das habe ich nicht falsch verstanden, das ist

jetzt schon zum wiederholten Male der Fall'. Das interessiert die alle gar nicht, die machen ihren Stiefel weiter, weil sie eben AUCH FAKTISCH bestochen worden sind durch ihre EXORBITANTEN Gehälter. Die Rundfunkanstalten, obwohl sich vieles ja, Gott sei Dank, in Richtung Normalität bewegt hat in den letzten Jahren, (.) da wird selbst (ein einfacher Mitarbeiter) noch bezahlt wie der Herr Direktor in einem anderen Unternehmen. Und KEINER will doch freiwillig einen solchen gut bezahlten Job verlieren, also (machen alle mit) (...) So greift ALLES ineinander und alles ist demokratisch, (.) ne? (3)“

384. „Insofern, (2) das ist eben, wenn Sie anfangen hinter die Kulissen zu gucken, ist das in diesem sogenannten Rechtsstaat alles gar nicht mehr so witzig, wie sich das so auf den ersten Blick darstellt. Natürlich ist es immer noch unvergleichbar toll, im Vergleich zu ((lacht)) anderen Ländern, (2) das sehe ich auch. Also ich bin jetzt hier nicht so irgendwie, (2) also ich versuche das alles gleichzeitig zu sehen und zu bewerten und trotzdem gut drauf zu bleiben, weil die Alternative wäre ja, dass man sich selbst gleich in die Kiste legt. (.) (...) Da gibt es (...) Niklas Luhr-. Luhmann. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann ich ändern‘ in seinem berühmten Buch ‚Komplexität und Demokratie‘. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann‘, NEIN, ‚ALLES könnte anders sein, doch fast nichts kann ich ändern‘. Guter Spruch, bringt es genau auf den Punkt.“
385. „Diejenigen, die, mit denen wir reden, die sagen ganz äh eindeutig, dass, wenn sie Social Entrepreneurship fördern möchten, dann ist das Unternehmertum. /Mhm./ Ähm, wir befinden uns dort eher beim Wirtschaftsministerium als beim Sozialministerium. Ähm, also ich glaube, das wird schon, schon mitgedacht. Die denken, ja, also was ist der Vorteil für die Politik? Der Vorteil für die Politik ist, dass sie sagen können: ‚Es gibt dort eine Zivilgesellschaft, die die (.) ähm, ähm, Herausforderungen unserer Zeit ANNIMMT‘. Das heißt, (...) der Staat soll nicht die Wohlfahrtspflege machen, sondern der Wohlfahrtsträger.“
386. „Und ich bin also wirklich eine äh staatstragende Staatsbürgerin immer gewesen und bin es sicher auch jetzt noch, aber ich bin komplett vom Glauben abgefallen, wenn ich (.) (Landesregierung fokussiere) da sitzen (Anzahl) Experten, von denen können Sie (.) äh bis vielleicht auf (Anzahl, einstellig) quer durch alle Fraktionen, egal ob es die (politische Partei in der Landesregierung) sind oder sonst wie, die können Sie alle in die Tonne hauen. Da brauchen Sie noch nicht mal einen Stein drauf zu legen, da kriecht keiner alleine raus. Die denken nur an sich, NUR AN SICH. Und ich kenne (Landesregierung) seit Beginn, seitdem sie sich konstituiert hat.“

387. „Und der hat dann als (Position bei der Partei) also fleißig die Weichen gestellt. Sein Kollege von der (anderen Partei), (Name), (.) genau, genau die gleiche Form von (Korruptierbarkeit) ((führt dies näher aus)). Auch (gleiche Position in der Partei wie der andere Politiker), ORGANISIERT angeblich (sozial wirksamen Fortschritt), wo die Leute nur verarscht werden. (Minimaler Ertrag wird) an die Bevölkerung (abgeführt, der Löwenanteil des Ertrags wird privatwirtschaftlich einbehalten). (...) Und die Leute glauben das auch, weil sie nicht wirklich informiert werden. (.) Und wenn Sie dann den ernsthaften Versuch machen, das sozusagen mit, (2) mit LEGALEN Mitteln AUSZUHEBELN, (2) beißen Sie auf GRANIT und werden IGNORIERT, AUSGEBREMST, VERARSCHT, hingehalten. (3) Ich, also ich kenne alle die Figuren da aus jahrelanger Zusammenarbeit. Man trifft sich ((nennt informellen Treffpunkt)), den (Entscheidungsträger im Ministerium) und so. Und der kann einem schon gar nicht mehr in die Augen gucken, weil er genau weiß, wie, wie häufig er einen belogen hat. Ich habe für Sie extra noch kopiert äh vorhin (.) ähm einen Versuch mit (Landespolitiker mit Entscheidungsbefugnis) ins Geschäft zu kommen, ((erläutert einen spezifischen Hintergrund im Bundesland)). Sie kriegen das mit, können Sie sich alles durchlesen. (2) Ein, (Schreiben) an (Landespolitiker mit Entscheidungsbefugnis), der mich GANZ GENAU KENNT, von dem ich glaube behaupten zu können, dass er mich auch immer geschätzt hat aufgrund der beruflichen Zusammenarbeit und Leistung, aber er boykottiert uns, weil wir etwas nach vorne treiben wollen, was ihm nicht passt beziehungsweise seinem Umfeld, von dem er abhängig ist. Da wird GENAU dargelegt, wie (Projekt) (die Region) nach vorne bringt, was er sich als Schwerpunktaufgabe für (Legislaturperiode) auf die Fahne geschrieben hat. Das Schreiben stammt vom (Datum, mehrere Jahre zurückliegend). Keine Antwort. Dann habe ich (Datum) ein höfliches Erinnerungsschreiben geschickt. Keine Antwort. Dann habe ich (Datum im aktuellen Jahr) noch ein zweites Erinnerungsschreiben geschickt. Keine Antwort. (...) Und dann ergänzend nur dazu, ein super (Amtsträger einer Stadt), der mir sagt: ‚Nein, (Name von IP), jetzt bei der kommenden (politischen Wahl)‘ ((erläutert die Wahlkampf-Situation)) ‚ich kann meine Partei nicht wählen‘. Weil wir hatten uns GENAU über, unterhalten über diese Korruption bei (Projekt). Er sagte: ‚Sie haben so recht‘. Ich kenne die Gestalten, die in die Staatskanzlei, in der Staatskanzlei ein- und ausgehen, ich KENNE SIE ALLE und es WIDERT mich an. So und so läuft das bundesweit. Und äh die Koalitionsparteien von dieser seltsamen äh großen

Koalition haben sich ja verabredet im Koalitionsvertrag, eine Bürgerbeteiligung in die Welt zu setzen. Wenn die jemals kommen sollte, dann wird die so am vorletzten Tag äh der Koalition dann noch verabschiedet werden, also so spät wie möglich. (.) Und außerdem, ich habe das mal versucht auszurechnen, wenn die in die Welt gesetzt WÜRDE, dann würde sie in etwa nur (kleiner zweistelliger Betrag) Prozent des Umfangs haben, was wir FREIWILLIG nach draußen geben würden. Also das ist auch nur wieder (eine Irreführung). So, und die ganzen Menschen draußen in den Landschaften, äh das Thema ist gewaltig schnell umgekippt in den letzten zwei Jahren, Akzeptanz von (Projekt). Uns war das klar, dass das kommt. Den GIERIGEN, die haben das auch gesehen, aber die GIER verstellt ihnen den Blick. Es hat doch die letzten (Anzahl, zweistellig) Jahre geklappt. Ach, dann geben wir denen so ein bisschen Geld, dann sind die schon ruhig, die doofen Bürger, die checken ja gar nix. Die (konventionellen Unternehmen) erzeugen aber nicht wirklich GEWINN auf dem Papier. Und das ist alles rechtlich möglich im Rahmen unseres Rechts- und Steuersystems. Sie schreiben in der Regel alle die sogenannte schwarze Null, weil das ist jetzt das komplizierte Thema wie (Tätigkeitsfeld), wie das betriebswirtschaftlich funktioniert. (.) Und ähm (.) sie hauen sich nach wie vor die Taschen voll, nicht mehr so wie in den letzten (Anzahl) Jahren, also die GANZ GOLDENEN Zeiten sind vorbei, aber sie sind immer noch (2) richtig, richtig gut. So und ähm (3) (Tätigkeitsfeld) funktio-, steht betriebswirtschaftlich auf zwei Beinen, das eine Bein kennt jeder, ((beschreibt Weg zum Gewinn)). (3) Die zweite Quelle, über die habe ich mir nie Gedanken gemacht, (.) die (Einrichtung) muss ja erst mal (geschaffen) werden. Das ist ein ((beschreibt den Prozess des Bauens der Einrichtung und die Kosten)). So, (2) und ALLEIN DER AUFBAU (der Einrichtung), (.) da greifen die (Anzahl) Prozent Aufbaugewinn ab, Generalunternehmergewinn. (3) Und wenn Sie jetzt noch Unternehmen haben wie ((Beispiele)), die SELBST (gebaute Einrichtungen) BEI SICH SELBST EINKAUFEN und (sie auf diesem Wege verbreiten), (2) dann (.) verkaufen die sozusagen im Rahmen des Projektes die selbst (gebaute Einrichtung) an sich selber, realisiert dort erst mal den, ((lacht)) den, sozusagen den, den Verkaufsgewinn der (gebauten Einrichtung) (.) INNERHALB des Projektes. Und (Konzernname) ist besonders unverschämt, (dieser Konzern) legt noch mal (siebenstelligen Betrag) drauf, weil ,Wir sind ja (Konzernname)'. ((führt hierzu näher aus)) und (Name), der Gründer von (Konzern) ist (materiell extrem wohlhabend) (...). So, ähm (4) wir haben mittlerweile (Datenmaterial), (2) die nehmen für (Bau einer Einrichtung) (ANZAHL) MILLIONEN EURO. Das

ist unfassbar, UNFASSBAR. Die haben also allein am (Bau einer Einrichtung) mindestens einen Gewinn von wahrscheinlich (siebenstelligen Betrag) Euro. So, das ist der unsichtbare Gewinn quasi der (konventionellen Unternehmen), den NIEMAND sieht. Ich habe mir früher auch nie Gedanken drüber gemacht. Der ist völlig unabhängig von (späterer Umsetzung). Und jetzt greift das Eine in das Andere. (.) Die völlig überbewerteten Preise (für den Bau der Einrichtungen), (2) die werden ja abgetilgt und abgezinst über die (Erträge). Das heißt, je teurer die (gebaute Einrichtung) ist, umso weniger GEWINN habe ich nachher aus (der sozial wirksamen Umsetzung), weil ich muss ja die völlig überbewertete (Einrichtung, die gebaut wurde) an das finanzierende Kreditinstitut zurückzahlen (während der Kreditlaufzeit). Das ist das Eine. Und das Andere ist, natürlich bleibt dann immer noch Gewinn aus der (Umsetzung) über, aber (.) das wird mit Rechnungen äh unterlegt, sodass zum Schluss die schwarze Null rauskommt. Kaufmännische Betriebsführung, technische Betriebsführung, ähm wandert dann an Tochtergesellschaften von (Konzern), die sich natürlich sehr auskömmliche Rechnungen schreiben. Und das ist ja alles legal, ob ich die Stunde für 50 Euro oder für 100 Euro einkaufe, das obliegt doch der Geschäftsführung des Unternehmens. So und deswegen kommt dann also die berühmte schwarze Null raus und deswegen zahlen all diese Unternehmen in der Regel auch nie eine Gewerbesteuer an die örtliche Gemeinde. SELBST um die Gewerbesteuer werden die Gemeinden auf gut Deutsch beschissen. So, vielleicht dann mal nach (Anzahl) Jahren, wenn Zins und Tilgung schon äh sehr weit fortgeschritten sind und die Abschreibung und so weiter, dann fangen auch diese Unternehmen an in der Regel Gewerbesteuer zu zahlen. Aber dann kommt wieder der andere Trick, dann wird (die Einrichtung, die der Konzern gebaut hat) auf einmal VERKAUFT, für zig Millionen Euro verkauft. Und bei diesem Verkauf, da sind (die Einrichtungen, die der Konzern gebaut hat) natürlich im Preis, abzüglich Abschreibung und was weiß ich, aber letztendlich sind sie GESTIEGEN. Der Käufer hat Kosten durch den Kauf (der gebauten Einrichtung), die er auch wieder gegenrechnet mit dem Gewinn, sodass er wieder die schwarze Null schreibt. Die schwarze Null fängt von vorne an, WIEDER guckt die Gemeinde in die Röhre und bekommt keine Gewerbesteuer. (...). So und deswegen ist es gar kein Wunder, dass die alle so einen dicken Hals haben, hätte ich auch, (2) (...) sie WISSEN aber nicht genau, wie viel Geld dort verdient wird, sie wissen nur, da wird offensichtlich viel Geld verdient und wir haben nix davon. So, das reicht eigentlich auch. Wenn die Leute wirklich wüssten, wie viel Geld dort aus den Landschaften rausgefahren

wird, dann wäre selbst in diesem (Bundesland) ein bisschen Revolution ((führt dies beispielhaft aus)). In dem Moment, wenn die Leute wirklich FAIR beteiligt würden, FAIR, mit einem richtig spürbaren Betrag, würden (2) selbst in der heutigen aufgeheizten Stimmung, da bin ich FEST von überzeugt, natürlich NIEMALS alle, aber die MEHRZAHL der Gegner würde NICHT MEHR dagegen sein. So, es gibt NICHTS Schlimmeres und Gewöhnungsbedürftigeres wie die Teilnahme an einer örtlichen (Veranstaltung zur Aufklärung des geplanten Geschäftsmodells), wenn der Landrat dort ist, der Chef vom Planungsverband und sich der Diskussion mit den Anwohnern stellen muss (weswegen die Umsetzung des Geschäftsmodells geplant ist). Das ist unfassbar abartig und eklig, eine hysterische Masse Mens, Mensch, die diese Menschen vorne am Podium ANFEINDET und angifet in der übelsten Form. (3) Da ist so, also das ist dann so richtig tiefstes, tiefstes Pegida-Niveau, ne? Nicht mit diesen Argumenten, mit anderen Argumenten, aber von der aufgeheizten Stimmung. Da tut mir selbst dieser (entscheidungsbefugter Politiker), der ein großes Arschloch ist, auf gut Deutsch, der tut mir in dem Moment LEID. Das hat er nicht verdient. So, aber das ist die Folge dieses, leider muss man das so sagen, systembedingten (.) Größenwahns, der sich bei dem (Tätigkeitsfeld) breitgemacht hat. Und wir sind die EINZIGEN, die OFFEN darüber reden, über die Kostenstruktur (.) und wie das eigentlich alles zusammenhängt. Und deswegen werden wir blockiert. DASS wir blockiert werden, das haben wir am Anfang gewusst, aber wie SCHAMLOS, unverschämt und eigentlich offen das erfolgt, das hätte ich nie für möglich gehalten. (2) Noch ein letztes Beispiel dazu, Gemeinde (Name) hier in (Region im Bundesland), waren wir frühzeitig dran, als wir das hörten, dass da was passieren soll. Der Bürgermeister ein Dummerjan, alles ehrenamtliche Strukturen, völlig überfordert (und verwies an einen anderen ehrenamtlichen Kollegen). Das war ein ganz Cleverer,

388. „Häufig ist es, dass bei diesen, äh, ich weiß aber zu wenig, aber das ist so mein Oberflächliches, häufig ist es so, dass dann IRGENDWIE doch (Konzern) oder, oder, oder hat da eine ganz beherrschende Stellung und benutzt das ENTWEDER nur als Alibi-Veranstaltung, dass er sagen ja: ‚Ja, aber ich, wir fördern doch das (Projekt einer Organisation, das nachhaltige Wurzeln hat). Wir sind, wir SIND doch die Gutmenschen‘. Oder aber er verdient selbst (an einem Projekt, das andere umsetzen), weil er da (Equipment zur Verfügung stellt), bei der er eben äh den (prozentual beteiligt) maßlos abkassiert, weil: ‚Das (zur Verfügung gestellte Equipment)

kostet eben (Betrag) Millionen, Herr (Amtsträger)‘. So, aber der (Amtsträger) (.) CHECKT gar nicht, der erfährt NIE, dass davon (Betrag) Millionen (.) beim Projektierer bleiben. /Mhm./ So, nicht umsonst sagen wir ja: ‚Wir legen ALLE Rechnungen offen bei voller Transparenz‘. /Mhm./ Denn (eigener Name) kann ja viel erzählen, dass (Anzahl) Prozent der (Vertriebsgewinne) nach draußen gehen. (Anzahl) Prozent können ein Euro, das können aber auch äh 100.000 Euro sein. Das geht ja erst aus den Unterlagen hervor, /Mhm./ nämlich Erträge gegen Kosten gleich Gewinn. Also müssen alle Erträge und alle Kosten offengelegt werden, damit man auch sehen kann, ob es übersteigerte Kosten sind für eine Betrieb-, äh für eine kaufmännische Betriebsführung oder eine technische Betriebsführung (.) wie bei (Konzern).“

389. „Systeme, gegen die wir da letztlich arbeiten und gegen die wir teilweise gar keine Chance haben. (5)“
390. „Dann kommt natürlich noch eins hinzu, wenn Sie sich an diese staatlichen Einrichtungen wenden, dann müssen Sie alle diese Unterlagen, (2) nicht, die müssen Sie alle dort in unbekannte Kanäle geben, in mehrfacher Ausfertigung. Und was meinen Sie, wie die wandern, quer durch Deutschland. So, ich habe ja meine Akquise-Schreiben und zum Beispiel mit (Name eines Bundespolitikers) habe ich ja JAHRELANG als (Position) politisch hier zusammengearbeitet. Wir haben uns manchmal auch gestritten, aber immer fair, sachlich, engagiert. So, (.) ich habe ein halbes Jahr gebraucht, um einen Termin bei dem zu bekommen. (3) Ich habe dem Unterlagen geschickt an sein Büro ((nähere Beschreibung)), (2) die sind verloren, die sind ANGEBLICH nie angekommen. (4) Die sind mit Sicherheit gelandet beim (Bundesverband, der im Arbeitsfeld der SEO tätig ist), denn (Entscheidungsträger im Bundesverband) ist (ehemaliger Mitarbeiter des Bundespolitikers). So, (.) es ist natürlich nur eine Vermutung, aber sie liegt unglaublich nahe. (.) Also habe ich (Dokumente) noch mal zusammengestellt, ein zweites Mal hingeschickt. (.) So und dann hat es eben immer noch mal (Monate) gedauert, insgesamt (Zeitraumangabe), bis ich ihn dann in (andere Stadt) besuchen konnte. Das Gespräch, vom ERS-TEN MOMENT AN, (5) also (2) das war nicht von Sympathie getragen, das Gespräch. Er hat mir allein durch seine Mimik zum Ausdruck gebracht, schon als er mich begrüßt hat: ‚Na ja, (eigener Name), wenn es denn unbedingt sein muss, dieses Gespräch, dann unterhalte ich mich jetzt mit Ihnen, ABER lass es uns möglichst kurz machen‘. Ne? Und ähm (2) ein Jahr vorher oder wann traf (Person aus dem persönlichen Umfeld) ihn beim, beim äh Wahlkampf, beim Bundestagswahlkampf irgendwo da in (Ort) auf dem

Marktplatz und sprach ihn an (.) und äh: ‚Ja, grüßen Sie (eigener Name). Ja, mit dem habe ich immer gut zusammengearbeitet, grüßen Sie ihn‘. Also da war er richtig freundlich, aber bei dem Thema war er alles andere als freundlich und da war kein Reinkommen. Ich sage, also was ich von ihm wollte, war eine Art politische Begleitunterstützung. Nein, gibt er nicht. So, (3) ‚NEIN UND NICHT, DASS SIE DENKEN, ich hätte was mit (Konzern) oder ich lasse mich von denen sponsoren oder so. NEIN, mache ich überhaupt nicht‘. ‚Nein, denke ich auch gar nicht, (Name des Bundespolitikers)‘. ((seufzt)) So und DANN (Region), vor (Anzahl) Jahren, (4) da gibt es einen ganz aktiven (Politiker) ((führt zu dem Politiker näher aus)). Kein Reinkommen. Unterlagen geschickt, das gleiche Thema, nach Wochen von der Sekretärin nach unzähligen Anrufen mitgeteilt: ‚Nein, die finden wir nicht, die sind nicht da, (eigener Name)‘. So, zweites Mal hingeschickt, dann mit den äh, mit (mehrere Hochschulen). ‚JA, ganz toll, was Sie uns erzählen, schicken Sie mal und so‘. Alles hingeschickt, mehrfach hinterher telefoniert, (3) kein Rückkontakt. Blockade, AKTIVE Blockade, wir stören die Kreise. Und einer der Lehrstuhl, Lehrstühle wird von (Konzern) gesponsort und dort ist ein RIESIGES MEGA Räuberstück im Gange, in der (Region). (...) Es geht (bei langfristiger Betrachtung um Betrag im siebenstelligen Bereich). ((führt hierzu näher aus)). (2) ((lacht)).“

391. „Und dann habe ich was erlebt, was wirklich sehr spannend war. ((SE berichtet von einem öffentlichkeitswirksamen Termin mit einem Politiker, den der Politiker eingefordert hat, und dass der Politiker hinsichtlich der Themenstellung, zu der der SE eine Zielsetzung mit seiner SEO verfolgt, Handlungsdruck gegenüber den Medien hat. Der Politiker bekräftigt in einer Rede die Haltung seiner Partei, wie mit dem Thema umgegangen werden soll, wobei die SEO nicht mehr erwähnt wird)) und das war am nächsten Tag in allen Zeitungen. Das Thema war TOT, niemand mehr hat es GEFORDERT und von (Name der SEO) stand KEIN Satz drin. BOAH, war ich frustriert. Und da habe ich gedacht: Und dafür bin ich jetzt (mit dem Politiker auf einer Veranstaltung zusammen aufgetreten), dass er seinen politischen Deal macht auf meine Kosten. ((lacht)).“
392. „Letztes Jahr sind wir in Schwierigkeiten geraten äh, weil durch ein Gerichtsurteil, ich sage mal, ein, ein wesentlicher Teil der Finanzierung wegzubrechen drohte beziehungsweise wir plötzlich zwischen die Gesetze gerieten. Ähm, für uns WAR UND IST ES wichtig, eben gut vernetzt zu sein ähm und auch für solch einen Fall dann, ich sage mal, (.) Institutionen, Menschen (.) zu haben, die einen dabei unterstützen, die sozusagen das Ganze, ähm sozusagen ein gesellschaftliche Backup geben. (.) Also

die Tatsache, dass wir immer schon sehr hohen Wert darauf legten, Öffentlichkeit äh herzustellen, in der Öffentlichkeit zu wirken, bekannt zu sein, äh auf uns aufmerksam zu machen, unsere Arbeit darzustellen immer und immer wieder, ähm hat eben auch dazu geführt, dass, ich sage mal, gesellschaftlich, na, offensichtlich so etwas wie ein Konsens darüber besteht, dass diese Form der sozialen Arbeit, der, der, der Selbsthilfe, die muss existieren, die, für die muss es einen Platz geben. (2) Und da kann man, nur über so einen Weg kann man dann also auch einen gewissen Druck aufbauen. Dass wir letztes Jahr, was uns natürlich bei der, in der Politik keine große Freundschaft äh gebracht hat, muss man sagen, dann an die Öffentlichkeit gegangen sind und das über die Presse kommuniziert haben (2) ähm und äh (Stadt) äh da (eine Antragstellung) sozusagen geändert haben äh bei irgendeiner Versammlung mit Presse, die da aufliegen. ((lacht)) Das fand niemand dort, also die Politiker haben uns dann heftig getreten dafür im Nachgang, aber es hat sie in Bewegung gebracht.“

393. „Ich hatte mal ein ganz tolles Gespräch mit einem (Medienkorrespondenten) und äh der hat gesagt: ‚Immer wenn Politiker von ähm (.) Entlastung der niedrig-, der, der unteren und mittleren Einkommen sprechen, dann meinen sie NIE Hartz-IV-Empfänger‘. (.) Weil die zahlen schon keine Steuern und die haben kein Einkommen. Das heißt, sobald ein Politiker das SAGT, weißt du, der ist raus (.) aus dem Diskurs, der, denn brauchst auch nicht mehr weiter zu befragen, weil wenn wir wirklich über soziale Gerechtigkeit, und Inklusion ist ein Teil der Frage der sozialen Gerechtigkeit, (.) SPRECHEN, dann müssen wir über Transfer-Leistungen reden und dann müssen wir darüber reden, wie finanzieren wir (.) den Mangel. Und das will natürlich keiner. (3)“
394. „Zum Beispiel vom (städtischen Entscheidungsträger) von (Stadt) haben wir die Unterschrift, dass er die (Dienstleistung) für sich, also für die Stadt buchen will. (.) Wir hatten da ein halbes Jahr nichts gehört. Ähm, es ging dann, durch den STADTRAT musste es gehen. Ähm ich habe da mit sonst was, mit x was für Leuten telefoniert, die mich tierisch nerven ((lacht)) gerade, weil die so klein, klein, klein, klein, kleinkariert schwierig alle sind. Ähm, (2) da ist halt die Frage, ne, was? (.) Ich KÖNNTE da mehr zu beitragen. Ich habe aber, ehrlich gesagt, auch echt WENIG Lust auf Stadtzusammenarbeit, weil ich das anstrengend finde, (.) hm, weil das so eine bremsende Art ist. Also ich habe oft erfahren, dass sie, (3) ja, ich weiß auch nicht, warum, dass sie statt irgendwie Leute zu beauftragen, die Sachen machen, wollen die sagen: ‚Das ist meine (Maßnahme), die ich da gemacht habe. Das ist unsere Sache, wir öffnen das dann‘. Und

dann irgendwie geilste Beispiel, in (andere Stadt) stand ich plötzlich ohne es zu wissen, sie meinten, ja, sie laden ein und machen das öffentlich, stand ich plötzlich ((lacht)) neben dem (politischen Entscheidungsträger). Und haben alle haben gedacht, das ist entweder ihre (Maßnahme) und sie hätten das und sie haben (aber gar nichts geleistet) wie andere auch. Und das waren so Erfahrungen, die ich da gemacht habe, deswegen finde ich das mit den Städten so ein bisschen. (.) Ich bin da aber auch offen und ähm (.) vielleicht ändert sich das ja auch, ne? Jetzt habe ich gestern schon wieder eine, eine Nachricht bekommen: ‚Du, das ist scheinbar freigegeben doch beim irgendwie (städtischen Entscheidungsträger) und es geht jetzt weiter‘. Das sind dann aber auch, also die buchen das dann, so ein Angebot, ich glaube, da haben wir (vierstellig) Euro oder was ähm und dann halt eine Monatsgebühr. Und dann müsste man aber, natürlich müsste man dann halt immer weitermachen und müsste mehr Städte haben und so weiter. Und darauf würde ich sagen, habe ich keine Lust. Ich habe (.) wenig Lust dazu. (3) Ich werde da noch mal eine E-Mail schreiben und so weiter, aber das ist eine Sache, worauf ich (.) nicht so Lust habe, nein, einfach, nein, nein. (.) Äh, deswegen muss ich halt so abwägen, ne, wer, wer macht WAS oder kommt noch jemand mit rein vielleicht? Also ich bin gerade in so einer Phase, dass ich alles Mögliche offenlege, wo ich sage: ‚Das ist aktuell unser Stand. Wir haben auch Entwicklungsstopp.‘“

395. „Aber ich dann immer wieder so im Kontakt geblieben, habe immer mal wieder Updates geschickt, wie sich (Name der SEO) weiterentwickelt hat. Und dann (.) nach der Wahl noch zwei, drei Monate gewartet, dann wieder um einen persönlichen Termin in (Stadt) gebeten und ähm mein Anliegen erneut vorgebracht. Und ähm dann kam sogar seitens (.) (Mitarbeiter des Politikers) der Gedanke: ‚Wenn Sie was zu feiern haben in (Jahr), könnten wir versuchen, (Name des Politikers) da hinzukriegen‘.“
396. „Also zum einen instrumentalisiert werden in (Name eines klassischen Unternehmensverbandes) eben, /Mhm./ aber das ist halt jetzt nicht so der Standard. Und zum anderen aber auch (.) ähm (.) von Auftraggebern, also jetzt beispielsweise Wirtschaftsdezernat oder so, die eben auch (3) das für ihre Zwecke nutzen wollen und vielleicht aber gar nicht immer so hinter allem stehen und man dann das schöne Aushängeschild mit manchen Projekten eben ist.“
397. „Bei (Projekt der eigenen SEO) ist das Risiko mir VÖLLIG KLAR äh, wenn es uns nicht gelingt, ein Geschäftsmodell zu entwickeln und begleitend Spenden zu sammeln, was am Anfang immer gutgeht, in der

- Skalierungsphase kriegen Sie die Spenden, später ist es nicht mehr so charmant, weil es ist nicht mehr neu.“
398. „Eine Heraus-, Herausforderung ist im Prinzip, dass man (.) einen KLAR gesetzten, (2) also eine klar gesetzte Förderung hat von der Summe her, aber das Arbeitsvolumen eigentlich wächst, also bei uns. Einfach angefangen quasi als Projekt und dann hat (Co- Founder) ja gesagt: ‚In dem Moment, wo wir die ersten Produkte hatten, konnten wir dann sozusagen unternehmerischer ARBEITEN‘. Und jetzt kommt eben dieser ganze Bereich Marketing, Vertrieb und so weiter hinzu. Wir haben aber eigentlich kein zusätzliches Personal, weil das ja nicht sozusagen in dem Förderäh Plan mit vorgesehen ist ähm.“
399. „Und die ersten Jahre haben wir von Preisgeldern gelebt, die wir gewonnen haben mit unseren Ideen. (.) Hm (.) und für uns ist HEUTE NOCH 10.000 Euro viel Geld und damals SCHRECKLICH viel Geld. (.) Hm (.) und davon konnten wir ein Jahr leben, ehrenamtlich, ne? 10.000 Euro hat ja auch nicht jeder. Und ähm, (.) und dann einfach ein Projekt damit zu machen, das hat uns, hat uns megaviel Spaß gemacht. Hm (.) und dann haben wir aber gemerkt, okay, wir brauchen jetzt schon irgendwie (.) hm (.) eine gewisse nachhaltigere Struktur, weil du kannst nicht jedes Jahr einen Preis gewinnen. Also das ist ja auch, wir haben auch so gut wie alle (.) Innovationspreise gewonnen und zweimal den gleichen zu gewinnen, ist nicht nur SCHRÄG, sondern auch unwahrscheinlich.“
400. „Selbst die Sozialunternehmen, die in Deutschland als sehr erfolgreich GELTEN, (.) ähm (.) sind, wie auch wir, immer noch in hohem Maße abhängig von Fördermitteln.“
401. „Ich bin ähm immer dankbar gewesen, wenn ich am, äh, wenn ich zum, zum Ende des Monats noch genügend auf dem Konto war, um meine Leute zu bezahlen. Es ist IMMER rechts, links, es ist Kosten, also ähm, wir sind gemeinnützig, klar, ja, trotzdem ähm hofft man natürlich auch mal wieder ähm Investitionen generieren zu können. Das war in den letzten ähm (Anzahl, zweistellig) Jahren (...) nur in kleinem Umfang möglich.“
402. „Das habe ich mir auch bisschen anders gewünscht. Also dann auch die prekäre finanzielle Lage, die (3) auf mich zutrifft, auf viele andere sicher auch. Ähm, (.) ähm, also auch im Alter dann oder wenn, (2) wenn es in die Rente geht oder irgendwie.“
403. „Ich wüsste jetzt nicht, wie man damit reich werden soll. (.) Es sei denn, ne, die Menschen, für die das Geld eigentlich gedacht ist, es kommt nicht den Menschen zugute, für die es eigentlich gedacht ist, aber so was

- fände ich ausgesprochen unlauter. Und ähm jeder, der als ECHTER sozialer Unternehmer sozusagen ins Feld geht, wird nicht reich damit, ABER GLÜCKLICH möglicherweise, wenn er das Richtige für sich entdeckt, /Mhm./ was für ihn bereichernd und erfüllend ist zu tun.“
404. „Wir haben einen Haushalt von (Anzahl, zweistellig) Millionen und ähm da ist der Zinsertrag, der, pf, das sind (sechsstelliger Betrag), wenn überhaupt, noch we-, noch weniger. So und insofern (.) ähm ist diese klassische Sicht gGmbH, Stiftung, (.) glaube ich, fast gleich. Das Wort Stiftung ist nicht geschützt. Es gibt eingetragene Vereine, die sind Stiftungen. Es gibt äh, ähm, weil es eben gar nicht geschützt ist, Sachen, die sind zweifelhafter Natur und Stiftung. Die wollen sich dieses äh Impetus und auch dieser Außenwahrnehmung bedienen und dafür angeguckt werden, haben damit gar nichts gemein. Und ich persönlich finde, dass, (...) Stiftungen sind mit diesem Satzungsauftrag hochattraktiv, um eben dieses positive Bild aber auch tatsächlich nach innen und nach außen zu leben. Nach außen dem gerecht zu werden und nach innen, diese Stiftungsidee, die ABSOLUT positiv aufgeladen ist, ähm AUCH ähm (.) als HALTUNGSTRIGGER zu nutzen und das immer wieder neu zu reflektieren und neu zu penetrieren, äh, zu nutzen. (...) Also von gGmbH auf Stiftung. Das hatte ähm schlichtweg ähm Gründe, Fördergelder zu akquirieren, das war über Stiftung leichter als über gGmbH. Heute nicht mehr, aber zu dem Zeitpunkt dachte man das.“
405. „((seufzt)) (2) Also ich habe, (2) ich habe, jetzt ist natürlich ähm, Anonymisierung hin oder her, ähm, (2) ich erzähle Ihnen jetzt, wie ich drangekommen bin, aber das kann wirklich nicht so rein ((führt eine Kontaktgestaltung zur Politik aus, die nur durch Arglist und Tricksen zustandekommen ist)).“
406. „Habe einen Verein gegründet, habe erst mal sieben Freunde unterschreiben lassen hier, äh, ich mache jetzt mal einen Verein.“
407. IP: „Vorteil war, dass wir die ersten (Anzahl) Jahre komplett auf Personalkosten verzichtet haben. Das heißt, ich habe mir ein Grundeinkommen vom Staat genommen, ein Hartz IV, und habe auch voll das Ding in der Zeit aufgebaut und habe das aber auch ordentlich, also offen kommuniziert. Ähm, ich durfte aber, durfte (Anzahl) Jahre das machen.“  
 RH: „Das heißt, du hast keinen Widerstand von den Ämtern, vom Jobcenter oder anderen bekommen?“  
 IP: „Ich habe einen netten Sachbearbeiter gehabt, genau. Ähm, aber das ist ja jetzt praktisch eine anonymisierte Sache.“

408. „Demotivierend waren zum Teil die (Behörden), (2) die oft eher Steine in den Weg gelegt haben, statt zu unterstützen. Nicht unbedingt so massiv wie dieses eine (Amt), aber durchaus eben, dadurch dass eben Therapien nicht finanziert wurden oder (Wirkungsempfänger) zu Besuchskontakten mit (Gefährdungspersonen) gezwungen wurden, die sehr schädlich zum Teil für die (Wirkungsempfänger) waren und die zum Teil auch von den (Gefahrentägern) gar nicht gewollt waren. Und wo nur das (Amt) meinte, das MUSS jetzt aber sein und wir dann hinterher wochenlang Schwierigkeiten hatten, den (Wirkungsempfänger) wieder zu stabilisieren, nachdem er eben von, mit den (Gefährdern), die den (Wirkungsempfänger) missbraucht, misshandelt oder sonst was hatten, stunden- oder gar tagelang alleine sein musste und so. Also da waren oft Situationen, wo ich ähm sehr in Konflikt gegangen bin mit (Behörden). Nicht immer haben wir uns durchsetzen können und manches Mal mussten wir dann tatsächlich die (Wirkungsempfänger) Situationen aussetzen, von denen wir WUSSTEN, dass das für die (Wirkungsempfänger) (.) belastend bis hin zu schädlich ist und wo wir sie nicht schützen konnten. (2) Das fand ich dann oft schwierig. Also (.) das und wenn DANN eben, es gab dann so eine Zeit, wo das so kombiniert war. Es gab viele solcher Situationen. Dann gab es parallel ähm Situationen, wo die (Gefährder) (.) uns zum Teil sehr aggressiv angegangen haben. Und dann stellte auch noch die (Behörde) die Zahlungen ein und so. Also, wo es so kumulierte irgendwie, da gab es dann durchaus schon mal so Phasen, wo ich das Gefühl hatte, ich schaffe das nicht mehr, ich schmeiße das jetzt hin. WAS das letztlich verhindert hat, waren immer die (Wirkungsempfänger), (.) immer die Beziehung zu den (Wirkungsempfängern), zu sagen: ‚Das kann ich nicht machen. Das geht nicht. Wo sollen denn die (Wirkungsempfänger) hin, wenn wir jetzt hier alles hinschmeißen? Dann verlieren die wieder ihr Zuhause und wieder ihre Bezugspersonen und so. Das geht nicht, wir müssen durchhalten‘. Und letztendlich hat es sich ja auch gelohnt und war es ja auch GUT da durchzuhalten, aber, (.) sagen wir mal dieser Konflikt oder diese Herausforderungen, die so von außen herangetragen wurden, (Behörden), auch zum Teil (andere Behörden), (Gefährder) und so was, (2) das ist dann schon manchmal eine so große Belastung, dass das auch demotivierend wirken kann.“
409. „Dieses (.) WOLLEN eines möglichst optimalen, einer möglichst optimalen Situation, das war auch immer sehr motivierend, das WEITERZUENTWICKELN, um dort hin zu kommen. Und da hatte ich schon immer relativ klare Vorstellungen, was gut wäre, sowohl also vom baulichen Umfeld wie

auch vom menschlichen Umfeld wie auch eben vom, von den Möglichkeiten und Angeboten und Fördersachen und so was. (.) Und so nach und nach ist das gelungen und jedes Mal, wenn was gelang und ein (.) Schritt in diese Richtung möglich war oder eben ein, (.) ein (Wirkungsempfänger) einen Entwicklungsschritt gemacht hat und ähm wir sagten ‚Jau, das bringt was so, ne? Es kommt an bei den (Wirkungsempfängern)‘, war das wieder eine neue Motivation weiterzumachen.“

410. „Wir haben einen (sozial benachteiligten Mitarbeiter), der sexuell übergriffig war (.) und für den ein (anderes Arbeitssetting) nicht, nicht möglich war. Und da ist wirklich die Frage, wenn der hier nicht vor Ort arbeiten kann, (gut zur SEO passt), aber total sexualisiert gesteuert und ähm drohte dann anderen an ((bringt ein massives Beispiel für verbale Gewaltandrohung)). Was auf äh (andere sozial benachteiligte Mitarbeiter) eindrucksvoll gewirkt hat. So, ähm, der sollte also von uns weiter (beschäftigt) werden, (.) äh, was nicht ging, weil wir gesagt haben, ABSOLUTE Gewaltfreiheit. Das ist auch eine rote Linie, wenn bei uns Gewalt stattfindet, können wir in den offenen Settings nicht arbeiten. Wir wissen, dann würde er in die geschlossene Psychiatrie kommen und das wäre eine Katastrophe, weil dafür ist der eigentlich (.) verkehrt, aber es ist jedem völlig egal. ‚Was machen wir denn jetzt mit dem?‘. ‚Ja, ihr müsst den behalten‘. Wir können ihn nicht behalten, so, weil das geht nicht mit den Anderen. Medikamentös eingestellt werden müsste er über dann ANDERE Fachlichkeiten. Da ist gerade nix frei und ist auch allen egal. ‚Ja, dann setzt ihn doch auf die Straße‘. Und das haben wir dann nicht ausgehalten. Also wir sind da viel näher dran und man kann nicht so einen jungen Mann, der im Übrigen ein (toller Mensch) ist, der hat bloß dieses EINE PROBLEM, so ähm, können wir nicht auf die Straße setzen. Das hat bei uns keiner ausgehalten. WILL ICH AUCH NICHT. Ich will nicht diese, diese Kaltherzigkeit. So und äh wir mussten das Spitz auf Knopf machen, dass wir gesagt haben: ‚Wir packen ihn wirklich auf die Straße und wir schreiben aber dazu einen Artikel in die Zeitung oder sonst wohin, dass hier irgendwas passiert oder wir melden es ans Ministerium, dann müsst ihr euch rühren‘. Und dann, (unmittelbar nachdem) der Mietvertrag (zum wiederholten Mal) nicht verlängert, nicht gekündigt war, also (mit Fristüberschreitung), was sie übrigens dann auch sofort nicht mehr bezahlt haben, ((lacht)) sie haben auch nicht mehr die Miete bezahlt, ((lacht)) das ist ja auch so krank, so ähm kam dann ähm: ‚Wir kümmern uns jetzt um einen Arzt‘. So und äh von diesen Situationen der (2) Verwaltungsgleichgültigkeit dem Auftrag gegenüber wird es mehr geben und da mache ich mir Sorgen.“

411. „Also das gehört für mich eigentlich ZUSAMMEN, weil ich auch Wirtschaft kreativ betrachte so in, in unserem Kontext. Ähm, (.) was, glaube ich, eine totale ähm (.) Gratwanderung ist, ist dieses Soziale und Wirtschaftliche, weil wir haben oft darüber gesprochen, wir machen auch hier (weitere Dienstleistung für die Wirkungsempfänger) und haben überlegt, eigentlich müssen wir, rein von unseren Kapazitäten her müssten wir eine Person dafür anstellen. (.) Wenn wir aber eine Person dafür anstellen, haben wir den Kontakt nicht mehr zu den Leuten. (.) Und wenn wir diesen Kontakt nicht haben, dann funktioniert auch die unternehmerische Seite für uns nicht mehr. Also so, das ist eine TOTALE Gratwanderung (.) ähm, ja, eben zwischen wie viel Zeit investiere ich in das TEAM, weil wir müssen das Team total mitkriegen, verstehen, reagieren. Wir müssen spontane Krisensitzungen abhalten können, sagen können: ‚Okay, ein Termin wird jetzt abgesagt, weil DAS ist erst mal wichtiger, weil das ist der KERN des Ganzen‘. Wenn das Team hier nicht funktioniert, dann kann ich das Wirtschaftliche gleich streichen, weil dann bin ich in so einem, in so einer Unternehmensführung ähm, wo die Leute vielleicht jedes Jahr kündigen oder eine größere Fluktuation ist, was weiß ich. Also ähm, es ist uns schon sehr wichtig, mit den Leuten hier in Kontakt zu sein und auch jeden persönlich gut zu KENNEN ähm, aber das nimmt natürlich viel Zeit in Anspruch.“
412. „Also ich glaube, ich hätte (vor mehreren Jahren zum Zeitpunkt der Gründung) ganz gerne gewusst ähm, wie der Hase läuft, was das Fördersystem angeht ähm, weil das einfach ein kompletter Widerspruch ist zu dem, wie wir denken und arbeiten. Ähm, (2) und (.) ich hätte auch gerne (vor mehreren Jahren zum Zeitpunkt der Gründung) gewusst, was unsere Beratungsarbeit wert ist, (2) ähm, weil ich sehr lange ehrenamtlich beraten habe, immer im Glauben, das ist für die gute Sache und äh, mir das auch immer so gesagt wurde: ‚Ja, wir schaffen Ihnen eine Bühne und Sie werden dann zurück verlinkt‘. Und keine Ahnung was und am Ende ist es halt nichts wert, ne?“
413. „Das ganz große Thema ist, dass ähm (2) wir einen Staat haben, der ausgeblutet ist. Der hat GAR KEINE, ich möchte wirklich sagen gar keine, also NICHT SPÜRBARE strategische, (.) strategisches Potenzial in einer, in einer, in einer Leitung, in der Anleitung in dem, was ich will. Wenn ich frage: ‚WAS WOLLT IHR DENN VON UNS?‘. ((lacht)) KANN mir das keiner sagen. Also ich habe das Gefühl, ich fahre auf einer Autobahn Auto mit abgehängten Geschwindigkeits- äh Schildern und auch mit abgehängten Ausfahrten. Und hinterher sagt mir einer: ‚Da hinten hättest du

rausfahren müssen und da vorne war Tempo 80, du bist 120 gefahren'. Also die sagen einem nicht, was sie wollen, sondern nur, was sie nicht wollen. Und sie sind AUSSCHLIESSLICH reflektiv unterwegs im Bereich Kosten. (.) Sie sind, äh sie hätten gerne Qualität, aber sie verknüpfen das NUR ÄUSSERST ZÖGERLICH mit Manpower, die einfach wichtig ist. Ich kann nicht aus einem sozial Arbeitenden drei Hände machen, der hat nur zwei.“

414. „Es wäre abartig, wenn wir behaupten wollen, die Hand voll Sozialunternehmer können das Soziale in Deutschland managen. Können wir nicht, sind wir VIEL zu schwach und viel zu klein, aber wir sind die INNOVATEURE. Wir, wir erfinden die LÖSUNGEN. Wir sind die TÜFTLER. Wir sind die ERFINDER. Und deswegen bräuchte es DA eine andere Förderung. Man müsste uns lieben lernen und nicht immer denken: Oh, die nehmen uns alles weg. Aber solange wir sozusagen die Mittelverteilung ohne Bezug zur Wirkung haben, wird sich das nicht ändern. Also die, die, der Mittelstand wird ja deswegen so geschätzt, weil er halt wirtschaftlich auch echt erfolgreich ist und äh dann gibt auch die Wirtschaftsförderung das Ihre zu. Aber wenn ERFOLG keine ROLLE spielt SYSTEMISCH, wie soll es dann gehen?“
415. „Also es ist schon sehr (.) doppelbödig, würde ich mal sagen, was passiert. Ich weiß aber auch, womit es zusammenhängt. Das ist ja auch alles nicht sehr rätselhaft. Also mir hat ein ehemaliger Minister in (Bundesland), schon LANGE nicht mehr dabei, deswegen kann man die Geschichte auch erzählen, gesagt, als ich äh gebettelt habe um die Mittel für die Landeskoordination, das war in der Phase, als wir die (SEO strukturell) aufgebaut haben, da hat er gesagt: ‚Wie viel Geld brauchen Sie denn?‘. ‚Na ja‘, sage ich, ‚so etwa (Summe, fünfstelliger Bereich) Euro im Jahr, halbe Stelle plus ein bisschen drum rum‘. Dann sagt er: ‚Na ja, wissen Sie, der Betrag ist es überhaupt nicht, aber wenn ich IHNEN jetzt was zusage, dann ruft bei mir morgen (einer der großen Wohlfahrtsverbände) an und (dieser Wohlfahrtsverband) ist (bedeutsamer Arbeitgeber in dieser Region). Und fragt: Wieso nehmt ihr da einen neuen Player mit rein? Das geht nicht. Bei uns macht ihr Kürzungen, hier und da und hier kriegt jemand neues Geld. Das ist mein Problem‘, sagt er, ‚nicht die (Summe) Euro‘. Also er hat es ganz klar adressiert, es ist, es geht um den Verteilungskampf. (2) Und wir hatten schon mal eine offenere Diskussionssitu-, Situation so zwischen grob (Zeitraum, mehrere Jahre zurückliegend) und dann kam die Flüchtlingskrise und da hat sich alles wieder zurückentwickelt, weil dann waren halt die Wohlfahrtsverbände da und haben UN-FASS-BAR viel Geld geschluckt

vom Staat, was da plötzlich (.) IRGENDWO HERKAM und frei war und haben natürlich auch viel gearbeitet, aber es haben auch ENDLOS viele freie Initiativen gearbeitet. Und auch DA weiß ich, dass mir ein (Chef eines Wohlfahrtsverbands), aber ein großer Verband war das, gesagt hat: ‚Wir haben uns darüber saniert, vorher ging’s uns richtig schlecht. Uns hat letztlich die Flüchtlingskrise gerettet, weil wir natürlich viel quersubventionieren konnten‘. /Mhm./ Und das WISSEN alle, also Antrag stellen ist häufig ähm (2) mit einem, mit einer Art von, (.) ja, das ist vielleicht zu hart gesagt, BETRUG verbunden, der aber nicht als solcher empfunden wird. (.) Also so ein bisschen wie die Software-Manipulation in der Autoindustrie. Also man wollte ja eigentlich auch nur auf dem Markt gut performen und man kam ja immer DURCH mit allem, bis plötzlich jemand einfällt, zu sagen: ‚Leute, das ist eine Straftat, die ihr da macht‘. Also, wenn jemand SO Sozialreformen mal angucken würde und sagen: ‚Ihr gebt Steuergeld aus, obwohl ihr WISST, dass das nicht wirkt und äh, und ihr fordert KEINE WIRKUNGSNACHWEISE ein, das ist MITTELFEHLVERWENDUNG, das GEHT NICHT‘. Da müsste man reihenweise Einrichtungen schließen, das macht natürlich kein Mensch, kein Mensch wird das machen. (.) Es gibt da einfach keine LOBBY. (2)“

416. „Weil wir einfach wahnsinnig (.) KÄMPFEN müssen an vielen Stellen und man manchmal dann auch so eine Auszeichnung der Bundesregierung eher so ein bisschen als (3) nicht Spott, aber so, du, weil du, du arbeitest hier mit Menschen, die von der Regierung nicht GEWOLLT sind oder die Regierung legt ihnen Steine in den Weg und wir werden aber von der Regierung dafür ausgezeichnet. Ist irgendwie so ein bisschen (.) ähm (.) absurd.“
417. „Es gibt aber viele Preise JETZT zum Thema Umweltschutz oder vorher zum Thema Flüchtlingsintegration oder so, ne? Und da gibt es halt so THEMEN, die sind ein vogue und dann fördert man das halt, ne? Ähm und dann werden die halt durchgereicht so. (.) Ähm, (.) wir haben ein Projekt, die haben (.) JAHRELANG es schwer gehabt, die machen äh (.) Demokratisierung und äh Aufklärung gegen rechte Gewalt und Erinnerung an Holocaust. (.) Und das war, jahrelang war das überhaupt kein Thema mehr und jetzt, wo die AfD wieder Wahlsiege macht, fangen auf einmal Stiftungen an die zu fördern.“
418. „Da hat damals der Sozialminister (...) sich dafür sehr engagiert, dass wir nach Westdeutschland kamen. (...) Ähm und ähm (3) der bestand aber von vornherein darauf, und das war auch eine Notwendigkeit, der sagte: ‚Wir können als (Landesregierung), können euch nur fördern, wenn ihr eine

- eigene Körperschaft gründet'. Dann musste also der (Verein) eine (Körperschaft) gründen. Das war ein, eine gemeinnützige GmbH, (.) denn wir mussten also einen eigenen Rechnungskreis entwickeln.“
419. „Und die hat uns dann mal erzählt ähm, die UNICEFS und Brot für die Welt, die es äh, die es so gibt, die haben alle das Problem, die Gelder, die die im laufenden Jahr einnehmen, müssen sie auch im laufenden Jahr ausgeben, weil die keine Überschüsse bilden dürfen. Und dadurch äh entsteht dann oft so eine Situation, dass Ende des Jahres der Überschuss, der halt dann ANFÄLLT, rausgeklopft wird für neue Jeeps in (anderer Kontinent) oder neue PC's für die Mitarbeiter hier, aber was damit (.) BEWEGT wird, fällt mir dann schwer zu greifen, ne, außer vielleicht bei Jeep oder Apple. ((lacht)) Und (.) das ist nur eins von vielen Dingen, die, die mir da nicht so schmecken oder uns, ne? Mein Mitgründer hatte da ((lacht)) auch noch ein Mitspracherecht. (.) Ähm (.) und da war dann ganz klar die, die äh (.) Situation, dass wir gesagt haben: ‚Nein, wir WOLLEN andere Wege gehen. Wir gehen in der Hilfe vor Ort andere Wege. Wir gehen hier vor Ort andere Wege. Und dann auch, wie wir uns so komplett aufstellen‘.“
420. „Das heißt, der PROZESS ist viel zu schwierig so und den könnten wir sozusagen mit (mehreren) Kommunen, Landkreisen vielleicht versuchen mal zu vereinfachen, also so Modelle zu schaffen, wie kann man. (.) Eigentlich müsste der von oben vereinfacht werden, ne? Also und das ist (3) alles kontraproduktiv, ne? Und dass wir uns danach tummeln, das ist eigentlich so bisschen wie selbstverletzendes ((lacht)) Verhalten, sage ich manchmal, wie Masochismus. Aber es gibt einen Grund dafür, warum wir das machen, ne? Ja.“
421. „Von dem Versorgungsauftrag, den wir im weitesten Sinne für die Gesellschaft haben, weil wir eben nicht GEWERBLICHES Unternehmen sind.“
422. „Und ich bin sehr dankbar zum Beispiel dafür, dass ähm hier bei (Name der SEO), als wir uns so genannt haben, (.) uns sehr lange darüber Gedanken gemacht haben, was machen wir eigentlich. ((Ausführung zur Namensfindung)) (.) So, das heißt aber auch, wir machen keine Umweltprojekte, wir machen keine Kulturprojekte, keine Sportprojekte, sondern es geht wirklich um was Soziales. Und dann war das Thema immer noch riesig und dann haben wir gesagt: ‚Okay, wir machen was zum (Abbau sozialer Benachteiligung)‘. Immer noch riesig, ne? Und ähm haben dann versucht uns, unseren Fokus zu finden und erst mal zu gucken, was KÖNNEN wir eigentlich? Und wir sind alle Kommunikatoren, niemand von uns (hat eine spezielle psychologische Qualifikation). (.) Und haben dann

gesagt: ‚Okay, dann arbeiten wir doch irgendwie was zum (Abbau sozialer Benachteiligung) und Kommunikation. Was interessiert uns denn?‘. Und dann sind wir irgendwann auf (eine Dienstleistung der SEO für bestimmte Gruppe sozial benachteiligter Menschen) gekommen und dann (bestimmten Kommunikationskanal entwickeln). Und das war das, was wir konnten, was wir wollten, was irgendwie Spaß gemacht hat. Und (.) ähm die WELT ist immer noch VIEL ZU GROSS ((lacht)) für so einen kleinen Laden wie uns, aber sie ist irgendwie beherrschbarer als das Thema BildungsUNgerechtigkeit in Deutschland oder (soziale Teilhabe) in Deutschland.“

423. „Jeder definiert es anders. Und jetzt reden wir von noch so einem KLAAREN Beispiel, wo man da einen Zwist hat IRGENDWO und das, sage ich mal, dann zu unterscheiden, aber was ist zum Beispiel mit den Arbeitsbedingungen? Was heißt denn FAIR? Ja, äh beschränkt sich das nur auf den Lohn? Ähm, geht es darum, dass alle krankenversichert sein müssen? Und das ist zum Beispiel auch wieder ein Riesenthema, bei uns sind zum Beispiel nicht alle krankenversichert, weil die das vielleicht gar nicht wollen. Ähm, (.) (...), wenn es dann um Arbeitszeiten geht, ja, und wir sagen so: ‚Ja, (.) Sonntag wird hier bitte nicht gearbeitet‘. Ja und dann kommen aber die ersten äh Artisans und sagen aber: ‚Ich würde aber gern Sonntag arbeiten, weil dann verdiene ich mehr Geld, superentspannt. Äh, ich habe ja gar kein Problem mit Sonntag hier vier Stunden reinzukommen und noch ein paar (spezielles Produkt) weiter zu (bearbeiten)‘. Ne? Und das ist ja irgendwo ganz SCHWIERIG, dann zu sagen überhaupt, wie steckt man das Feld ab? Äh, wo versucht man seinen Einfluss irgendwo geltend zu machen und zu sagen: ‚Ja, das geht dann halt nicht mehr‘.“
424. „Dass wir es in einer Hinsicht zwar schon gut schaffen, uns inhaltlich klar aufzustellen, was wir sind. ((Beschreibt präzise die ausformulierten Tätigkeitsschwerpunkte der SEO)), die alle in unterschiedlichen Gewichtungungen auch stattfinden. (4) Auf der anderen Seite denke ich aber auch manchmal oft, dass wir versuchen über die Aufträge, die wir reinbekommen, also um diese Aufträge eine Firma herumzubauen, die all das bedient. (4) Ähm, (5) kleines Beispiel, (.) einer meiner Kollegen hat jetzt seit, (.) jetzt (...) die Möglichkeit (Auftrag im Ausland anzunehmen), ähm, (.) und jetzt auch nach (weiteres Ausland), äh im Auftrag der (Behörde) ähm wirklich tolle Sachen zu machen. (.) Ähm, (2) und wir haben uns aber nie darüber verständigt, ob wir international arbeiten wollen. Wollen wir das? Stellen wir uns das so VOR? Und mal unabhängig, dass es darüber zum Beispiel auch Differenzen im, im, im Team gibt ähm, versuchen wir dann oft (2) oder,

oder an manchen Stellen quasi ALL DAS, was wir jetzt machen KÖNNEN, was uns an Möglichkeiten herangetragen wird, zu MACHEN (.) und ein, ein, ein, ein, ein Portfolio drum rum zu bauen, was es rechtfertigt, dass wir das jetzt auch noch machen. (...) Ähm, (3) und das hat DAMIT zu tun, dass wir eigentlich aus wirtschaftlicher Hinsicht es uns noch nicht leisten können Dinge einfach abzulehnen oder Dinge nicht mehr zu machen. (4) Ähm, (2) also nicht, nicht, dass es jetzt darauf hinausläuft, aber nehmen wir an, wir würden sagen, wir geben, weil wir dafür keine Zeit mehr haben oder weil wir das nicht mehr machen MÖCHTEN, wir geben keine Führungen mehr, wir machen keine Auftragsarbeiten mehr für (2) Privatpersonen, die (kleinen Auftrag geben) oder so. Wir machen das einfach nicht mehr, weil wir sind (2) das Unternehmen (Name der SEO), wir machen NUR große (Aufträge), wir machen NUR ((beschreibt ein weiteres Beispiel für einen Großauftrag)), wir machen nur ähm (.) groß angelegte Bildungsarbeit. So, das fände ich eigentlich gut, weil man damit ein schärferes (2) äh Unternehmensprofil hat, aber das können wir uns eben nicht so richtig leisten gerade. Man ist dann, man, nicht, dass uns das Überwindung kostet oder dass das uns irgendwie gegen den Strich geht oder so, aber man nimmt eben, (.) man nimmt viele Arbeitsaufträge an, weil man sie für, (2) für jetzt gerade gut und lukrativ hält.“

425. „Also ich finde, ein Sozialunternehmen, (...) es ist ein Unternehmen, das unternehmerisch äh an einen Markt RANGEHT und, und SIEHT, wo ist da eine NISCHE, wo ist ein BEDARF, da springe ich rein und erfülle diesen Bedarf. Ähm und in dem Moment, wo eben auch ein Bedarf HERRSCHT, (.) gibt es auch eine, sozusagen Angebot und Nachfrage, ne? Also, wenn da eine NACHFRAGE IST dann und ich das Angebot BIETE, (.) ähm dann gibt es ja auch eine Leistung, eine Gegenleistung dafür. Ja und das kann eben sein, dass der STAAT das nicht erfüllt. Es kann aber auch sein, dass der Markt AN SICH das nicht erfüllt, wie in unserem Fall.“
426. „Aber irgendwann kam halt die Erkenntnis, dass mit der Zielgruppe nicht unbedingt ähm der wirtschaftliche Teil äh gut zu erfüllen ist. Und von daher ist, ähm haben wir auch so ein bisschen so einen Zielgruppen-Spagat, finde ich manchmal, /Mhm./ ähm, weil wir vielleicht im Gegensatz zu anderen Sozialunternehmern, die halt ähm, wo vielleicht die Fördermüllandschaft anders ist /Mhm./ oder dass beispielsweise ein Sozialunternehmen auch mit Geflüchteten arbeitet. Da ist ganz klar, wer, wer fördern kann oder wie man das finanziert. Und wenn man sich halt irgendwie für nachhaltiges Wirtschaften einsetzt, dann ist eigentlich eher so der, der Gedanke der meisten, ja, das muss sich doch selbst irgendwie finanzieren.“

427. „Ich glaube, dass gerade das das Essentielle ist, weil viele ähm Social Entrepreneurs quasi eher den Social-Fokus haben und den Business-Fokus so, ja, ja, die wissen schon, ‚wir müssen auch Geld verdienen‘ und so, aber also das heißt, ähm, ich glaube, da ist so der viel höhere ähm Ansetz, also Ansatz ((lacht)) ähm, (4) dass die sozusagen auch das Unternehmerische nicht aus dem Blick verlieren, um halt wirklich irgendwie auch Bestand zu haben auf dem Markt, weil der Markt ja jetzt nicht wirklich auf reines Sozialunternehmertum ausgelegt ist. Das heißt, man muss da irgendwie wissen, wie kann man sich da so trotzdem ganz gut bewegen.“
428. „(Organisation) sponsort uns ähm (Anzahl) Büroräume (ohne Klingeschild und ohne Briefkasten). (.) Hm (.) und dann hat es aber auch so ein bisschen den Vorteil, dass ähm, (4) unter uns, (.2) die Leute auch nicht plötzlich auf der Matte stehen und irgendwas von uns wollen, weil das passiert sehr häufig. Ähm und wir hatten mal eine Zeitlang unsere Telefonnummer im Internet, das hat nur geklingelt. (.) Und wenn die Leute jetzt wissen, dass man, keine Ahnung, in welchem Stockwerk wir sitzen, wo wir arbeiten und einfach am Empfang vorbeigehen ins Büro, das würde uns überfordern. Und dann ist es auch so, dass die meisten Leute MICH treffen wollen, weil sie, keine Ahnung, (mich als erfahrenen Experten wahrnehmen). Und da kann ich halt auch nicht wirklich helfen und dann sind die Leute oft ähm, (2) ja, ENTTÄUSCHT. (...) Das ist ein bisschen zum Schutz auch.“
429. „Also wir sind zum Beispiel auch unterwegs äh im Bereich der Nachhaltigkeit, haben das auch nicht bloß aus wirtschaftlichen Erwägungen, also mein Ansatz ist äh nicht der wirtschaftliche in allererster äh Linie, aber (.) dann baut man eben halt ein Altenheim mit einer Erdwärmeheizung und auf den Kindergarten ist Photovoltaik oder Solarthermie oder (.) äh andere Geschichten, die man dann durchaus, sage ich mal, auch äh mit EINBRINGEN kann in, gerade in Kindergärten, wenn man weiß oder wenn ich unsere Schule hier sehe, hängt am Nahwärmenetz, wo die Energie erzeugt wird und noch eine Photovoltaikanlage, also komplett energieautark. Und die Kinder kriegen das mit äh (.) und das kann man dann am Ende auch, ich sage mal, in den Unterricht mit einbauen und auch versuchen hier, sage ich mal, über die Kinder auch Eltern zu beeinflussen. (.) Das ist ein wesentliches Moment, weil die sitzen ja auch alle in der Wachstumsfalle. (.) Das Thema KONSUM (.) äh spielt ja eine wichtige Rolle, also zumindestens was jetzt noch meine Generation betrifft. Das wandelt sich äh (.) auch gerade ein wenig. Äh, also hier, sage ich mal, im, im städtischen Bereich, wenn ich mal hier (Bundesland) nehme ((beschreibt die Situation der Verkehrsanbindung zur nächsten Stadt)). Ist auch eine Frage jetzt von

Transport und öffentlichem Personennahverkehr und Urlaub und schickes Auto und die Konkurrenzsituation mit dem Nachbarn, das ist also durchaus gegeben. Das ist also äh, wo man, (.) wo wir versuchen zumindestens dagegen anzukämpfen und zu sagen: ‚Okay, äh wir haben eine Menge Prozesse durch‘. Also (Gründung der eigenen eG im ökologischen Bereich) kommt ja nicht von ungefähr, das ist ein LANGER Prozess und wenn man dann dort auch wieder aufsattelt und sagt ‚Wir können da noch mehr draus machen.‘, äh dann (.) bleibt es IMMER schwierig, weil natürlich, zum einen kann man jetzt entgegennehmen, alles cool, in der Genossenschaft funktioniert alles und ((erläutert den Hintergrund einer Ersparnis)) und wir sparen zuhause. Und ähm (.) es ist auch schön, wenn man seinem Bürgermeister vorrechnet, was wir eingespart haben an CO<sub>2</sub> und an Äquivalenten, wo kein Öl und kein Gas mehr kommt und äh, wo vor Ort auch noch Arbeit entsteht, äh was ja wiederum nachhaltig ist, weil Leute weniger unterwegs sind und hier ein hohes Maß an regionaler Wertschöpfung stattfindet, aber das ficht natürlich trotzdem viele nicht an, sich im Rentenalter auf die Liste zu setzen, um dann angerufen zu werden, wenn dann wieder ein Platz frei ist auf einem Kreuzfahrtschiff, ne? Das gehört ja auch dazu. Und (.) äh (.) ja, also ich sage mal, (2) das ist ja ein ganz großer Kreis, den man am Ende immer irgendwo zieht. Und in, in Bezug auf, (...) auf (.) soziales Unternehmertum ist für mich, sage ich mal, äh (2) die Frage des UMGANGS mit den Menschen, die Frage der, der WÜRDIGUNG von Leistungen, äh Leute nicht zu vergessen äh so ein ganz schwieriges Thema. (3) Man versucht auch immer dran zu denken, auch Leute wieder mitzunehmen.“

430. „Ein Beispiel, ich äh kenne (Journalist), der hat (Name der SEO) auf Veranstaltungen kennengelernt, war total begeistert und hatte selber eine eigene Idee. Und äh er wollte immer ((beschreibt die Idee des Journalisten)). Ich wusste immer, es PASST NICHT wirklich zu UNS, aber Kooperation mit (renommierter Auftraggeber, für den der Journalist tätig ist) ist natürlich echt eine Nummer, da sagt man nicht gleich Nein. Gleichzeitig hatten wir (.) immer ((erläutert einen inhaltlichen Bezugspunkt zur Projektidee des Journalisten)). Also, was sozusagen die Schnittstelle war, war äh, er hatte die Idee für (Zielgruppe der SEO), wir hatten (Zielgruppe der SEO), wenn es auch nicht unser Kerngeschäft war, aber wir kannten sie. Und das ist auch, glaube ich, was, was uns auszeichnet, dass wir sehr viel über unsere Zielgruppe wissen, weil wir uns auch die Geschichten erzählen lassen, weil wir uns die Daten holen. Und deswegen wusste ich: Oh, das wird ein Kraftakt, also leicht ist es nicht hinzukriegen. Und dann,

ich werde das nie vergessen, habe ich mit dem (Auftraggeber des Journalisten getroffen), damals noch (Name), und wir haben gerungen und gekämpft und ich habe gesagt: ‚Ich kann das nur machen, wenn ((stellt eine inhaltliche Bedingung)), weil dann kann ich wenigstens UNSERE Kundschaft noch mit unterbringen‘. Und dann haben wir also das GEMACHT und nach (kurzem Zeitraum) war klar äh, (der Auftraggeber des Journalisten) hat dann auch das Interesse verloren, wir haben es dann übernommen und so lang so angepasst, bis es jetzt richtig gut ist. Jetzt ist draus geworden (ein anderes Projekt, nicht vergleichbar zur Idee des Journalisten). Aber DAS war der KLASSIKER, also ich wusste im Grunde GENAU, dass es schwierig ist, aber (.) ich wusste auch, man kann nicht Nein sagen. Also ich hatte ein echtes Dilemma.“

431. „Und ähm, (.) also wir hatten auch FÄLLE, wo wir gemerkt haben, das funktioniert in der Zusammenarbeit nicht, weil die bräuchten eine ganz andere BETREUUNG. Da müsste auch eine ((seufzt)) psychologische Betreuung als auch eine sozialpädagogische Betreuung da sein. Und das ist nicht unser, unsere Kernaufgabe. Dafür ERREICHEN wir zu wenige, als dass man da alles abdecken könnte. (.) Also ich glaube, unser Ansatz würde gut funktionieren für so einen Personenkreis, aber ähm (.) das können nicht wir alles abdecken.“
432. IP: „Ich glaube, dass es dann halt besonders wichtig ist zu gucken, was will ich eigentlich äh und nicht, was erwarten andere oder würden sich andere wünschen, was mir zwar ein kurzfristig gutes Gefühl gibt /Mhm./ aufgrund der Bestätigung und Anerkennung, aber eigentlich gar nicht das ist, was, was ähm ich will. Und zum Beispiel ((lacht)) ähm, (2) dadurch dass es anonymisiert ist, kann ich es ja sagen.“

RH: „Ja, selbstverständlich.“

IP: „Ähm zum Beispiel gab es die Situation, dass ähm mich die, ähm ein Politiker gefragt hat, ob ich (politisches Amt) für die Partei (bekleiden) würde. Und im ersten Moment ist das natürlich, also gerade wegen dieses sozialunternehmerischen Hintergrunds /Mhm./ und weil die natürlich sich versprochen haben, dass das eine tolle Wirkung äh hat, ja, wenn jemand, der irgendwie mit Unternehmen reden kann und Gesellschaften und hm, und im ersten Moment ist das natürlich eine MEGA Anerkennung irgendwie. Und im zweiten Moment wird dann aber klar, ich bin ja nicht, (.) also ich will ja keine (politische Position einnehmen), sondern ich will mein Unternehmen aufbauen. /Mhm./ Und das ist halt so ein Spagat, der sich dann, das war jetzt so ein größeres Beispiel, aber in vielen Sachen halt irgendwie, ja, /Mhm./ gezeigt hat.“

433. „Wir selber, angesprochen werden wir eher selten, was EHRENAMT angeht. Es kommen viele mit IDEEN, wie: ‚Ihr könntet doch mal das BAUEN‘. Oder: ‚Ich hatte mal die Idee, die könnt ihr umsetzen‘. Oder irgendwelche Kooperationen: ‚Könnt ihr nicht das bauen oder das entwickeln oder so?‘. Das gibt es, da kommen schon viele auf uns zu und da müssen wir, haben wir am Anfang MEHR (.) eigentlich auch, dass wir ins Gespräch gegangen sind, aber mittlerweile auch sagen müssen: ‚Geht nicht mehr‘. Wenn nicht, ne, also nur, wenn es uns wirklich interessiert und in Führungsstrichen weiterbringt. Oder wir haben auch die Anfrage von anderen, die ein Sozialunternehmen gründen wollen, wo wir auch immer gucken müssen, haben wir jetzt die Stunde Zeit, (2) ähm, da auch beratend rein oder in Austausch zu gehen? Hat uns damals auch geholfen. Wir haben uns auch mit (Name) von (andere SEO, die ansatzweise eine gleiche Zielsetzung verfolgt) getroffen und so was. Das ist ja schon auch hilfreich, aber da muss man halt auch immer wieder abwägen, funktioniert das oder ne, passt das gerade zeitlich und ähm, (2) ja.“
434. „Das hat der Insolvenzverwalter uns angeboten, den ich KENNE, einen Rechtsanwalt äh, der uns in verschiedenen Dingen begleitet hat. Und da habe ich mich, sage ich mal, irgendwie breitschlagen lassen und nicht genau genug geguckt, wo sind da so die Geschäftsbedingungen und kann so eine Einrichtung äh tatsächlich GEFÜHRT WERDEN. Und das äh haben wir dann drei Jahre mit äh ziemlichen Verlusten mitgeschleppt, immer in der Hoffnung, das kriegen wir wieder in Gang. Und dann mussten wir das tatsächlich beenden. Also ein Insolvenzbetrieb, ein Privatunternehmen, äh, die das nicht mehr geschafft haben. Und äh das müsste man jetzt näher äh analysieren, warum nicht. Also (.) an und für sich ein funktionsfähiges Konzept, aber ich sage mal, man muss es halt auch betreiben können.“
435. „Habe ich gedacht: Ach, das kann ich ja parallel machen. Ich bin ja Pädagoge UND Therapeut. Habe dann aber gemerkt, dass das einen Rollenkonflikt gibt, dass ich nicht 23 Stunden am Tag sozusagen (die für die Erziehung aktiv wirksame Person) sein kann und dann eine Stunde am Tag der Therapeut, ((hustet)) (.) dass das für mich verwirrend ist, was die Rolle angeht und vor allem auch für die (Wirkungsempfänger) sehr verwirrend ist. (.) Und habe das dann quasi erst mal zur Seite gestellt.“
436. „Wir haben dann mit externen Therapeuten zusammengearbeitet und ich habe mich eben beschränkt auf die pädagogische Arbeit und die emotionale Arbeit mit den (Wirkungsempfängern). Und jetzt, wo DIESER Part quasi von unserem Team übernommen wird und (Co-Founder) und ich

mehr in so eine Art GROSSELTERN-ROLLE gegangen sind, also mehr so ein Stück in den Hintergrund und nicht mehr im tagtäglichen Alltag in der (pädagogischen Arbeit) (.) ähm (.) präsent sind in dieser intensiven Art wie früher, (.) da geht das jetzt. Und (.) das ist mir dann auch erst, nachdem sozusagen diese Distanzierung stattgefunden hat, bewusst geworden, dass das jetzt tatsächlich möglich ist, dass ich mich nicht mehr durcheinander fühle, wenn ich als Therapeut auf die (Wirkungsempfänger) zugehe und dass ähm das auch für die (Wirkungsempfänger) nicht mehr verwirrend ist.“

437. „Ähm, (.) okay, der, der, wie sagt man, der Köder muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch. Also wir können hier viele schöne IDEEN haben, wir müssen aber gucken, bringt das was? Haben die Leute wirklich Bock drauf? (...) Also (.) da irgendwie entwirfst du was, hast du dein Konzept. Dann (.) hast du sehr viel mit Organisation und so weiter. (.) Hm und die Mischung finde ich aber sehr spannend, das zusammenzubringen. Also Kultur mit, (.) das ist ja fast, (.) ja, das dieses Prototyping ist ja eher so eine Startup-Geschichte. (.) Und das auch zu lernen und auch offen zu sein und nicht zu sagen: ‚Hey, (.) das ist alles so böse und das ist so, (.) äh, keine Ahnung, zu wirtschaftlich oder weiß der Geier was‘. So, dann (.) das in so einen, (.) ja, in so eine Einheit zu bringen. (2)“
438. „Bei dem einen geht es um äh, um Gewissheit und bei dem anderen geht es um Unsicherheit. Also der MANAGER hat mit Unsicherheit zu tun. Er ist sich nicht hundertprozentig sicher, ob das, was man plant, auch tatsächlich eintritt. Und der Entrepreneur, der hat gar keine Ahnung, was IRGENDWIE eintreten wird. Das heißt, ähm viele von unseren Social Startups, also (.) die Gründerinnen und Gründer, ähm haben mit dem Problem zu kämpfen, dass sie ANFANGEN ein Thema zu bearbeiten, aber noch nicht hundertprozentig wissen, bei welcher Zielgruppe sie überhaupt LANDEN. /Mhm./ Es gibt ja, gibt ja unterschiedliche Herangehensweisen. Man kann sagen: ‚Das ist mein Thema, das möchte ich bearbeiten. Ich weiß noch gar nicht, was die Zielgruppe ist‘. Oder: ‚Das hier ist die Zielgruppe, aber ich weiß noch gar nicht, was das Thema der Zielgruppe ist‘. Und die meisten fangen tatsächlich mit dem Ersten, mit der ersten Herangehensweise an. (.) Und äh, (.) äh, wenn diese FRAGE im Zuge ähm der Gründung niemals beantwortet wird, dann kommen die natürlich nirgendwohin. /Mhm./ Ähm, weil irgendwann muss man es aufgeben und sich für eine (.) oder ein paar wenige Zielgruppen, also Wirkungsempfänger und Kunden entscheiden.“
439. „Was immer hier gebraucht wird, machen wir‘. Also JEDER, der hier gesagt hat ‚Ich bin Kursleiter‘, haben wir gesagt ‚Na ja, dann mach

- mal' und uns war es eigentlich EGAL für was oder für wen. Die haben einen Vertrag gekriegt, diesen 80/20-Vertrag und dann durften die machen. Und das HEISST, wir haben überhaupt nicht in Zielgruppen gedacht am Anfang. Wir mussten ja einfach nur Aktivitäten anbieten, damit die Leute über die Kurse sich miteinander vernetzen. (.) Das ist der Ursprung davon und JETZT, wo wir (2) etabliert sind, können wir anfangen (2) rumzuspielen.“
440. „Und aus eben (andere, dann auch umgesetzte SEO) kam ja DANN WIEDERUM die Idee zu sagen: Ja, na ja, aber ein eigener Ort wäre schon eigentlich cool und man braucht auch ein Lager. Und (.) daraus entstand dann die Idee mit ((weiterentwickelte SEO-Geschäftsidee)), weil wir konnten uns halt nicht vorstellen (SEO-Idee) zu haben, wo ((beschreibt bisherige SEO-Geschäftsidee)), sondern dass man auch einen Ort hat, wo man Workshops macht. Aber bis wir sozusagen äh (.) das raus hatten, sind wir, glaube ich, vier, fünf Runden gedreht. Also wirklich ((beschreibt Hin- und Herspringen zwischen zwei spezifischen SEO-Geschäftsideen)).“
441. „Ja, wir haben zwei Zielgruppen. Das ist richtig, ja. Ja, ja. Das macht es auch manchmal so schwierig ((lacht)) mit der Werbung, weil wir eigentlich Werbung machen müssen für, (.) für alle, also über (Pressearbeit-Dienstleister, den die SEO in Anspruch nimmt), ne? Also da machen wir zum Beispiel mal so einen Ratgeberartikel äh, wie findet man ein, eine (qualitativ hochwertige Dienstleistung im Tätigkeitsfeld der SEO) oder so, ne? /Mhm./ Also, um, um das Berufsbild eben zu transportieren und das richtet sich eigentlich mehr an (besondere Untergruppe) und ähm und (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) und NICHT an unsere (Zielgruppe der SEO für ein Qualifizierungsprogramm), aber ähm, (.) ja, es macht es manchmal schwierig dann. ((lacht)).“
442. „Ja, ja, beziehungsweise auch nicht wirklich fest-, also vielleicht festgestellt, aber es trotzdem dann nicht so richtig umgesetzt. /Mhm./ Also wir wollten eben gerne auch für (.) so (.) jeden und jede (...) irgendwie ein (Tool) dann haben, das irgendwie nutzbar ist. Und gleichzeitig war das aber nicht die zahlende Zielgruppe. Das heißt, man musste ja irgendwo so einen Spagat und von Anfang an beides zu bedienen, wäre, glaube ich, nicht möglich gewesen. War ja auch irgendwie nicht möglich. Also es gibt jetzt so einen Prototypen von diesem (TOOL).“
443. „Wir machen so richtig diese (Name)-Methoden und irgendwie solche Geschichten und äh hatten jetzt Zielgruppen-Workshops. Und ähm (.) innerhalb vom TEAM gab's Uneinigkeit, machen wir's für BÜRGER-SCHAFT. Wir müssen alle missionieren, wir müssen ALLE ANSTECKEN

und so was. Ja, was für ein Projekt soll das SEIN? Wie, wie viel (.) ne? Ist ja schwierig umzusetzen so. Und ähm (.) und das dann zu streichen und zu gucken: Okay, wir haben auf der einen Seite die Zielgruppe derjenigen, die schon eine Weile in ihrem Projekt sind und hierfür mal irgendwas brauchen. Und die, die, also bei denen der Hebel umgelegt ist und die jetzt ins Starten gehen, die jetzt anfangen wollen. So. (.) Und die haben wir vor drei Wochen, da haben wir noch Workshops gemacht und haben die eingeladen und haben die befragt zu ihren Herausforderungen, haben sie gefragt: ‚Was sind eure Herausforderungen in eurem Projekt, in eurem Alltag? Ähm (.) und was ist HILFREICH (.) und was hat euch geholfen bisher? Und was ist bei dem Hilfreichen erschwerend? So, und dann sollten sie, nachdem sie das erzählt haben, sollten sie sagen, wie ihnen jetzt eine (Maßnahme) dabei helfen kann, (.) wie wir ihnen weiterhelfen könnten. Da hatten sie angefangen zu entwickeln, zu entwerfen und äh (.) wir haben ganz viel ZUGEHÖRT. Und das ist SEHR, SEHR lehrreich, wenn man das erst mal macht, aber das hätte ich nicht gelernt, hätte ich nicht äh (.) Leute um mich rum, die auch darin (.) ähm sehr erfahren sind.“

444. „Also zum einen auch für (Großhandel). /Mhm./ Und zum anderen halt für auch irgendwie jetzt so Normalbürger, sage ich mal, die (.) ähm auch einfach nur (im privaten Rahmen etwas) machen oder so ähm genauso wie aber auch irgendwie (Organisationen, die etwas) gestalten wollen.“
445. „Also wir machen ja auch Workshops, wo wir den Leuten zeigen, wie sie zum Beispiel selber (Produkt) machen können und, wobei man halt erstens mal Geld spart und zweitens extrem viel (Ressourcen). Und dass man da halt schon so einen Anreiz schafft, zu sagen: ‚Okay, das ist was Einfaches, das kann ich machen. Darüber finde ich den Einstieg‘. /Mhm./ Ähm und also ich meine, das war letztendlich ja auch der, (.) der Trigger, wo wir gesagt haben: Hey, wir wollen nicht nur (Vertriebsstruktur) aufmachen. Wir wollen einen Ort, wo man solche Workshops machen kann, wo man (Wirkungsempfänger) entsprechend auch mal rumführen kann, wo man die Sachen zeigen kann.“
446. „Weil einfach noch dieses Feld Nachhaltigkeit und auch Fairness natürlich immer so (2) äh SEHR SCHWER ZU DEFINIEREN IST und für jeden auch immer irgendwie anders, was komplett anderes ist, ne? Also nehmen wir mal als Beispiel, wir haben zum Beispiel (...) Leder, ne? Und bekommen halt mindestens einmal die Woche äh die Anfrage: ‚Ja, wie könnt ihr euch ethisch nennen, wenn ihr Leder benutzt, /Mhm./ was irgendwo von einer Kuh kommt und ein Tier dafür entsprechend mal sterben musste?‘.

- Egal, ob das ein Beiprodukt ist äh, sage ich mal, aus der Fleischindustrie, es ist ein Tier gestorben.“
447. „Dass wir halt dahinterstehen und äh fertig, weil es halt gerade nicht anders geht. /Mhm./ Das waren, (4) es waren dann vielleicht eher Projekte zum Beispiel wie hier (...), wo dann, wo die Öffentlichkeit dann (.) ähm (.) blöd reagiert oder so reagiert hat, wie sie halt reagiert hat. Und da eine Rechtfertigung eigentlich auch nur bis zu einem bestimmten Punkt noch möglich war, weil sozusagen, wenn, das ist halt echt so, wenn ein Mob, sage ich jetzt mal, erst mal irgendwie aufgestachelt ist, dann kann man echt nicht mehr so viel machen. Und da ging es eben auch darum, dass wir, (.) dass wir äh ja ein Nachhaltigkeitsprojekt hier gemacht haben und dann wurde die Finanzierung total durch den Dreck gezogen. /Mhm./ Und also es klang so, als würden wir mit dem Porsche hier vorfahren, ja, dafür dass wir irgendwas begrünen so ungefähr. Das heißt, da wurde einfach nicht verstanden, worum es langfristig geht. Und das ist ja auch fair enough, also dann haben wir es vielleicht auch nicht gut kommuniziert. /Mhm./ Ähm und DA, also das ist so die Situation, die die eigentlich sich auch am meisten so eingebrannt hat, wo, (2) wo auch nicht mehr so ein richtiger Weg raus dann war, weil man eben dogmatisch teilweise gehandelt hat und, (2) äh NICHT dogmatisch gehandelt hat und (.) das ähm, (.) ja, wenn es dann in der Öffentlichkeit irgendwie rumgeht als Shitstorm, dann kann man da auch nicht mehr so viel (.) machen.“
448. „Das ist eine Frage, die ich mir äh oft gestellt habe und ähm, also was ist der Unterschied zwischen einem Social Entrepreneur und einem gewöhnlichen Entrepreneur? (...) Die ÖKONOMISCHE Dimension, das sind die bezahlenden Kunden. (.) Und die soziale Dimension, das sind die Wirkungsempfänger. Ich nenne sie Wirkungsempfänger (...). Ähm, (.) in vielen Sozialunternehmen äh oder in, in PAAR Sozialunternehmen ist äh der Ku-, der bezahlende Kunde und der Wirkungsempfänger das Gleiche, die überlappen sich, ist ein und dieselbe Person oder Organisation, aber in den allermeisten Fällen sind es zwei unterschiedliche. Man hat so eine, wie aus der Wohlfahrtspflege, so ein Leistungsdreieck. Ähm, das heißt, der, der ähm zahlende Kunde (.) ähm ist ein anderer wie der Wirkungsempfänger und diesem Sozialunternehmer. Ähm, und DAS, DAS ist die große Krux.“
449. „Ähm, das heißt, wenn man gründet, je LÄNGER man an der Gründung dran ist, desto komplexer wird es. /Mhm./ Ähm und DAS ist auch der Grund ähm, (.) also die, die, dieses Ding, dass man zwei Zielgruppen hat, äh die Wirkungsempfänger und die, die zahlenden Kunden, ist auch der

- Grund, wieso es uns braucht, wieso es (zählt weitere Unterstützungsorganisationen für SEO-Startups auf) braucht, also es gibt da einige Anbieter und die sind alle wichtig, die sind alle super, super, superwichtig.“
450. „Und das ist, denke ich, auch ein ganz wichtiger Punkt äh von Social Entrepreneurship und den Startups, dass es immer diese Vorbildfunktionen BRAUCHT und diese Personen, mit denen man sich persönlich identifizieren kann und ähm, die einfach, (.) ja, gewisse Dinge anders tun, anders wirtschaften und ähm anders rangehen und einen selber damit inspirieren, ja, auch mal über die üblichen Handlungsweisen und Konsumententscheidungen nachzudenken.“
451. „So, das war also eine der Aufgaben und das ist auch heute noch bei (Finanzdienstleistungsunternehmen) so, obgleich viele Dinge, die jetzt in (diesem Finanzdienstleistungsunternehmen), ist ja eine große Sache geworden, (höhere dreistellige Zahl) Leute sind da beschäftigt jetzt inzwischen. Und äh, es ist natürlich jetzt immer die Gefahr, dass man zu sehr in den MAINSTREAM hineinkommt. Und mittlerweile sind ja eine ganze Reihe von (vergleichbaren, aber konventionell aufgestellten Finanzdienstleistungsunternehmen), die jetzt sagen: ‚Wir bieten ethisch-ökologisches Investment an‘. Und dahinter ist sehr oft Green Washing. ((lacht)) Und da muss man eben sehen, dass man da wirklich echt bleibt, ne?“
452. „Schon ins Unternehmerische rein, selbst da, Sie haben einen enormen Stakeholder-Druck und dann wird gefragt: ‚Wieso habt ihr das denn so gemacht und so? Das ist doch gar nicht nachhaltig‘. Und es ist sehr, sehr erklärungsbedürftig. Und ich glaube, diese Erklärungsbedürftigkeit und auch dieser Rechtfertigungs-, ein Druck, der da entsteht, das ist eine eigene Herausforderung für diejenigen, die sagen: ‚Ich gehe als Sozialunternehmer an den Start und das Soziale steht hier oder das Ökologische wirklich ganz im Mittelpunkt‘. Sie werden immer wieder, Sie können es ja gar nicht allen recht machen, das geht ja gar nicht. Und genau da haben Sie dann immer wieder Anfeindungen. Wenn Sie vom Unternehmerischen herkommen und sagen ‚Das richte ich ökologisch aus, das richte ich sozial aus.‘, dann ist das eine bessere Ausgangsbasis, sage ich mal von der Wertung her.“
453. „Es ist natürlich dann immer, dass man (.) halt (...), in seinem, (.) seinen Grundfesten natürlich immer irgendwo gechallenged wird, ne? Wenn man sagt, man hat ganz, man setzt sich GANZ KLARE Ziele, ganz klare WERTE, die man vertreten möchte. /Mhm./ Und wenn man natürlich dann merkt, ja, (.) das Geld wird weniger, dann, (.) ne, dann fällt es natürlich umso schwerer zu sagen: ‚Ja, aber wir haben uns dazu entschieden alles fair

herzustellen und wir haben uns dazu entschieden, diesen (fairen Bestandteil) zu nehmen. Nehmen wir mal ein ganz praktisches Beispiel, ne? Vor allem irgendwo was, wo man vielleicht auch, sage ich mal, den, den direkten Einfluss auf die Umwelt vielleicht gar nicht so spürt, weil man damit keinem Menschen SCHADET im, im Direkten, ne? Wenn man sagt: ‚Ja, wir packen die (konventionell hergestellten Bestandteile) runter‘. Fanden die Leute auch super und (2) dann sind die nicht (fair hergestellt), ne? Da, da wird es natürlich dann schnell shaky, dass man sagt so: ‚Ja, bleibt man da seiner Linie treu und sagt, ja, man zieht es jetzt durch, auch wenn (fair hergestellter Bestandteil) (Betrag) Euro teurer ist und der Endkonsument keine Lust hat dafür Geld zu zahlen:‘, ne? Das ist ja das Problem, /Mhm./ weil man hat natürlich, auf der Absatzseite darf man nicht einen bestimmten Preispunkt übersteigen, weil man dann /Mhm./ einfach nicht mehr konkurrenzfähig ist, vor allem in so einem, (2) doch sehr ÜBERPRODUZIERTEN Markt, also wo einfach eine absolute Über-, Über-Supply da ist.“

454. IP25b (Co-Founder): „Wie kann ein Unternehmen wirklich sozial agieren und positiv sozusagen GESELLSCHAFT äh wandeln auch, ne? Also, was über eine CSR-Abteilung hinausgeht. (4)“

IP25a: „Das ist auch das, was man im, im Bekanntenkreis oder so was merkt. Wenn meine (Familienmitglieder) zum Beispiel erzählen, was ich jetzt MACHE, (.) versteht es kaum jemand. /IP25b: Mhm./Weil es eben, (2) ja, man kennt es halt nicht, dass ein Unternehmen (.) einen sozialen Kern hat, außer eben so CSR-Abteilungen oder so. (2)“

455. „Also Finanzierung ist die Hauptherausforderung oft. Ähm, (3) hm, ja, dann diese Wahrnehmung, wie man, wie man ähm, (2) wie man das Gemeinwohl mit Ökonomie verbindet, (.) dass das nicht Social Washing oder Green Washing oder was auch immer ist, ja? Also das sind da Herausforderungen, klar. Hm, (.) ja, dass man, (.) dass man, dass man rechtfertigen KANN, dass das (.) was irgendwie kostet, obwohl es einen guten Zweck hat. Also das sind so die Hauptherausforderungen, würde ich sagen, die man immer wieder sieht, ja? Ja.“

456. „(Beratender Ansprechpartner) bei der (Landesbank) (.) äh, worüber wir die Finanzierung gemacht haben, der wollte uns dann noch äh sehr ENERGISCH in eine oder zu einer gGmbH, (.) ja, inspirieren, dass, das Ganze so einen anderen Weg da noch mal laufen zu lassen. Haben wir uns aber klipp und klar dagegen gewehrt, weil auch DA eben wie bei einem Verein auch noch zu viele Auflagen sind, die uns die Arbeit eher nur ERSCHWEREN. Also ein konkretes Beispiel, wir sind jetzt im (Monat) noch mal vor

Ort, bauen dort für 2.000 Menschen die Infrastruktur zu (Themengebiet, mit dem sich die SEO auseinandersetzt) auf mit einer (...) Stiftung über die (Konzern)-Gruppe hier. Und wenn wir dann vor Ort sind, werden wir auch mit den Bauern Dinge machen, mit den Bauern vor Ort, die auch, Dinge wieder mehr green machen, wo es um, um Wiederaufforstung geht. Der, der, der Gebiet da, das hat ja auch IMMENSE Effekte, wenn man da dran bleibt, dass es dann noch mal da mehr regnet generell in dem, in der Region, dass die Bauern mehr Erträge haben, dass die Menschen (.) einfach in eine bessere Situation kommen. Und das WIRD schon PROBLEMATISCH, wenn wir dann in einer gGmbH oder einem Verein ähm uns SO ENG AUFSTELLEN laut Satzung, dass wir sagen: „Die Gelder, die wir erwirtschaften, gehen dann für (Themengebiet, mit dem sich die SEO auseinandersetzt) drauf“. Dann KÖNNTEN wir uns gar nicht für was einbringen, was der, der GESAMTEN Thematik auch noch dienlich ist. Und daher macht das auch keinen Sinn, ne? (2)“

457. „Ein Unternehmen an den Start zu bringen, welches NIEMANDEN auf die Füße tritt in der Welt, egal, mit seinen Produkten, Dienstleistungen, Handlungen. Dabei eben, ja, einen Gewinn erwirtschaftet, der, der für Löhne und Mitarbeiter ähm, (.) ja, (.) auch, auch reicht und das Ganze eben wirtschaftlich ordentlich äh laufen lässt und dabei aber was Soziales voranschickt.“
458. „Das eine, was wirklich (Name), das ist unser (spezielles Produkt), /Mhm./ äh ist eine nachhaltige (Produktbezeichnung)-Marke, wo wir zeigen wollen, was im Bereich Fairness und Nachhaltigkeit möglich ist. /Mhm./ Das ist einfach so, mal sozusagen einfach so das, das ist das, was wir haben. Wir haben dann angefangen (Datum) ähm an einer Transparenzlösung zu arbeiten, um unsere Wertschöpfungskette transparent dem Kunden darzustellen, einfach um wieder noch mal mehr zu zeigen, WAS ist MÖGLICH auch in diesem Feld Transparenz. Und äh dann wirklich auch die Wahrheit dem Kunden zu verkaufen. Es muss ja nicht immer alles perfekt sein, aber zumindest ehrlich darüber zu reden, ist der erste Schritt, um es wahrscheinlich besser zu machen. /Mhm./ Ähm, daraus ist dann eine komplett neue Idee entwickelt, dass wir gesagt haben, wir wollen das nicht für uns nutzen, /Mhm./ sondern wollen im Endeffekt eine Transparenzlösung bauen, sage ich mal, auf, (.) auf unseren (.) sage ich mal, Vorstellungen, was wir brauchen als Marke und wollen das dementsprechend anderen Marken anbieten, immer mit der Ausrichtung zum Endkonsumenten, dass man wirklich zeigen kann, okay, was mache ich eigentlich. Ähm und dass der Endkonsument, sage ich mal, dann besser abstecken kann, ist das wirklich

ein Produkt nach MEINEM Interesse, nach MEINEN Standards von Fairness und Nachhaltigkeit, werden die wirklich so hergestellt, wie ich mir das wünschen würde. Ähm, da geht es natürlich dann wirklich darum, um die drei Felder, sind die Daten RELEVANT, äh sind die Daten zuverlässig /Mhm./ und natürlich einfach für den Endkonsumenten, sage ich mal, aufzunehmen, zu erfassen.“

459. „Gleichzeitig arbeiten wir an einer Transparenzlösung auch für (Wettbewerber) und die (...) haben daran auch immer Interesse. Und man merkt es ja, wir schaffen hier wirklich mehr Transparenz in Wertschöpfungsketten, was ja langfristig gesehen ja auch wahrscheinlich die Qualität und Nachhaltigkeit und Fairness innerhalb der Wertschöpfungsketten auch verbessert, weil man natürlich nur gute Sachen zeigen möchte. /Mhm./ Das fühlt sich einfach natürlich dementsprechend auch für einen selbst sehr gut an. Also die Selbsterfüllung irgendwo dabei spielt natürlich eine ganz große Rolle.“
460. „Das ist gerade MEIN Thema, um die Wahrheit zu sagen. Also wir haben äh (sehr hoher Prozentbereich) ähm, das ist nicht international so, das ist in Deutschland so, ähm sind (spezielle Zielgruppe), bei uns. Also der (...) Bereich ist WAHNSINNIG stark. Und das ist auch intendiert, also ist auch gewollt, ja. Ähm, auch wenn die, die, ähm, wir noch in keinem Curriculum vorkommen, also nicht wirklich als, als ein Angebot, was äh, (.) die (Fachkräfte) lieben uns, ja, und die (spezielle Zielgruppe) auch übrigens, ja. Da gibt es welche, ((lacht)) die waren schon zwölf Mal da und finden es immer noch klasse. Also das ist schon ein ganz, ganz wichtiger Bereich. Ähm, tatsächlich ist es so, dass man natürlich so was startet und gar nicht weiß, ja, wer, wen interessiert das denn, wer KOMMT denn alles, ne? Ähm, das hat sich auch erst mal so herauskristallisiert. Also vor (Anzahl) Jahren (...) war es anders. UND NATÜRLICH haben wir inzwischen auch Angebote für andere ZIELGRUPPEN. Also sehr bewusste (.) Angebote, weil Sie Marketing sagen, für Zielgruppen wie (2) ((nennt ein Beispiel)), ne? Also der ganze Corporate-Bereich. Da gibt es Workshops (mit Bezug zur inhaltlichen Zielsetzung). All das, ne, ist äh nach und nach dazu gekommen, hm, weil unsere Mitarbeiter natürlich auch was mitgebracht haben an Qualifikationen, weil wir sie weiter geschult haben, weiter ausgebildet haben (...). Und DA haben wir natürlich klare Zielgruppen äh definiert, in diesen Angeboten. Ähm und aber ansonsten sind wir ähm, unser Zielpublikum ist ein, ich glaube, das Durchschnittsalter ist (A). (...) Und weil ich gerade sagte, das ist ein Thema von mir DERZEIT, ja, (.) ich werde

an einem anderen Standort eine andere, andere Zielgruppen ansprechen MÜSSEN.“

461. „Äh und wenn man natürlich, (...) NUR, immer nur Nachhaltigkeit im Fokus hat, dann ist man entweder nicht mehr spannend für den Kunden, in dem Fall für die Marken, weil es ist natürlich GANZ wichtig, dass wir die nicht zu stark in den Ressourcen einbinden, weil wenn wir, oder beschränken, weil wenn wir jetzt eine Lösung haben, die für JEDES Produkt eine HALBE Stunde Arbeit kostet, um die Daten einzusammeln, (.) dann ist das nicht mehr machbar. Eine Firma, die dann zehntausend Produkte produziert und sage ich mal, 30 Leute nur noch hat, um die Daten dafür einzusammeln, das geht ja nicht, ne? Und dass man da halt sagt so: ‚Ja, irgendwo muss man natürlich auch Abstriche machen in der Transparenz, dann wirklich alles zu zeigen‘. Weil, wenn wir das machen, dann kostet jedes Produkt 20 Euro, nur um halt dann die Daten dafür zu checken. Das, (.) das geht natürlich irgendwo nicht und da natürlich dann auch immer wieder zu sagen so: ‚Ja, was machen wir, was machen wir nicht. Wo setzen wir irgendwo mal einen Kompromiss und sagen, es geht nicht‘. Da macht es durchaus Sinn, auch mal ein bisschen frische Luft reinzubekommen und zu gucken, was dann auch so die Außenansicht auf die ganze Sache ist.“
462. „Das hatte einmal, ich sage mal, eigene, äh strukturelle Gründe. Ähm, wir sind ja eine Gemeinschaft, eine Gesellschaft, ein UNTERNEHMEN jetzt in den Sinn, die mit, das liegt in der Natur der Sache, mit einem EXTREM HOHEN, (.) äh einer extrem hohen Personalfuktuation zu arbeiten hat. Also (.) unser Personal, die Mitarbeiter, die Bewohner, die tauschen sich innerhalb von wenigen Jahren komplett aus. Das heißt, also wir mussten Prozesse beschreiben und schriftlich niederlegen, um einfach (.) nicht zu vergessen, wie es richtig gemacht wird, wie, nach welchen Kriterien wir arbeiten und wie wir etwas machen. (.) Und äh, das haben wir gemacht, dem haben wir uns unterzogen und haben uns ein, ein äh Qualitätsmanagement äh zugelegt und das zertifizieren lassen und da sogar noch eine Balanced Scorecard oben draufgesetzt. Ähm und das haben, im Sozialbereich machten das nicht viele, im Sucht-Sozialbereich schon mal gar niemand. Das hat mir natürlich auch ein bisschen Spaß gemacht, insofern, (.) weil wir als Selbsthilfe natürlich uns auch immer ein wenig damit auseinandersetzen müssen mit dem, mit dem, ich sage mal, na, lass es mich mal so sagen, dem akademischen Dünkel äh der Sozialarbeiter oder der Sozial- äh Arbeit, ganz allgemein Sozialpädagogen, die sich selbst als professionell bezeichnen und äh, und wir sind ähm Selbsthilfe. Das ist so

was wie, ich sage mal, die Gesprächsgruppen der Anonymen Alkoholiker, die da einmal die Woche stattfinden in irgendeinem Hinterraum einer Kirche, den sie für zehn Euro gemietet haben, den Raum. Das ist bei uns was anderes. Ich meine, wir sind über 200 Leute mit äh (.) einem jährlichen Wirtschaftsvolumen von (Anzahl) Millionen äh Euro äh und der muss irgendwie auch erwirtschaftet und ausgegeben werden und so weiter. Dem müssen wir uns, also da sind wir ganz anderen äh (.) Dingen unterworfen als ähm so, ich sage mal, eine Beratungsstelle für Drogenabhängige oder was.“

463. „Ein Kampf IST dieser Begriff Flüchtling. Ähm, nicht, also sozusagen wir haben uns vorgenommen, diesen Begriff sozusagen bei uns ganz auszuschließen aus der Arbeit, weil er ähm, (.) weil er nicht die Menschen beschreibt, die hier arbeiten und lernen. Die sind nicht mehr auf der Flucht, die sind jetzt HIER und das wollen wir eben auch durch Sprache ganz klar machen. Das heißt, hier wird nicht nur irgendwie DEUTSCH gelernt, sondern ALLE im Team, auch die Deutsch-Muttersprachler, beschäftigen sich mit Sprache. Und wir merken IMMER WIEDER, also sehr extrem, wenn wir mit Leuten von extern sprechen, dass es total die krassen Stigmatisierungen gibt, dass Begrifflichkeiten irgendwie verletzend genutzt werden ähm und das ist auf jeden Fall auch eine Herausforderung. Mit Presse beispielsweise muss man auch oft ein ausführliches Gespräch führen, bevor sie HIER SIND, weil wir nicht wollen, dass, also dass dann unseren Kollegen auf die Füße getreten wird oder im schlimmsten Fall in der Berichterstattung SELBST ähm, (.) dann wieder so eine einerseits DIE und WIR Situationen dargestellt wird oder irgendwie so, ne, die Deutschen helfen den Flüchtlingen oder so was.“
464. „Es kam auch schon zum Scheitern, also un-, aus UNTERSCHIEDLICHEN GRÜNDEN, weil (.) ähm zum einen ARBEITEN wir (2) gegen ein System, was sie in Deutschland kennengelernt haben. Also dieses ganze Bildungssystem, wie sie es bisher kennen, da gehen wir total dagegen ähm, (2) und auch gegen das Bildungssystem, was sie vielleicht selber kennengelernt haben. Wir wollen Sachen aufbrechen, wir wollen Sachen anders machen. (.) DA ist es schon oft zum Scheitern verurteilt, aber ähm wir sozusagen den Ehrgeiz es trotzdem (2) SO ZU MACHEN, weil WENN du jemanden erreichst, hat es eine viel höhere Wirkung, als wenn du's so machen würdest, wie sie's bisher kennen.“
465. „Das muss jetzt noch durch den Bundestag und so, aber also es ist ständig in, in Bewegung und wir müssen uns da auch ständig dran anpassen. Und

- das ist auch weiterhin, sage ich mal, auch eine Herausforderung und auch eine Entwicklungschance.“
466. „Und DA sind wir schon NOCH, dadurch dass wir SAGEN, wir geben, wir gehen nicht mit einem Produkt rein, mit einer Produkt-IDEE, äh sondern wir gehen eigentlich mit einem PROZESS rein und sagen wir gucken, was entsteht, konnten wir noch nicht sofort unternehmerisch auftreten, sondern es war klar, dass wir erst mal von Förderung abhängig sind, um ins Arbeiten zu kommen, weil wir diesen Prozess uns eigentlich erst ERSCHLIESSEN (.) MUSSTEN, wie können wir denn überhaupt Produkte entwickeln.“
467. „Insofern ist jetzt die CHANCE was Neues AUFZUBAUEN, auch neue Mittel zu akquirieren, für mich schon auch eine äh GUTE CHANCE. Ähm, unter den (ehemaligen, strukturell nicht vergleichbaren) Bedingungen (...) hätte ich das nicht geschafft.“
468. „Also es ist (.) ähm, (.) ich glaube, wir sind nicht so die Typen, die sagen: ‚Okay, auf dem Papier steht es jetzt so und dann müssen wir es so machen:‘ Sondern wir merken, was funktioniert NICHT, wie können wir das ändern, was können wir noch mal ausprobieren? Also es ist ein totales ERFORSCHEN (.) letztlich hier.“
469. „Einen (Handwerksbetrieb) hatten wir gegründet, die gibt es nicht mehr, (Einzelhandel) hatten wir gegründet, den gibt es nicht mehr, ein (weiteren Handwerksbetrieb). Also, wo halt es irgendwie nach Arbeit oder Gelegenheit ähm gerochen hat, hat man dann einfach eine Firma draus gemacht. Ähm, das finde ich auch äh nach wie vor richtig. Also Unternehmertum heißt ja nun mal, einfach auch da ähm, äh äh bisschen in die Luft zu halten und zu wittern, wo es gehen könnte, und das Risiko einzugehen, dass es halt auch leider scheitert, ja? So.“
470. „Und also auch in der Abrechnung der Gelder, du hast zwar deine, also du budgetierst ja am Anfang (.) ähm und da war es, dass (Co-Founder) und ich gesagt haben: ‚Ja, Pi mal Daumen brauchen wir die Summe in dem und dem Posten, da brauchen wir ungefähr das:‘ Aber das sind ja auch, waren ja keine Erfahrungswerte, weil (.) also, zwar Erfahrungswerte aus anderen Projekten, aber nicht, was wir hier wirklich in der Realität brauchen. Oder auch für die Miete haben wir, da hatten wir noch gar keinen (speziellen Arbeitsraum), also da überschlägst du ja nur.“
471. „Für sich muss man schon erst mal das Rad neu erfinden (.) und das ist nicht so ganz so einfach eben (.) das Geschäftsmodell, die Struktur, ähm (.) wie verdiene ich Geld, also auch diese Preisstrukturen, all diese Dinge AUFZUBAUEN.“

472. „Auch ein fehlendes Wissen bei uns, ne? Also wir decken schon so wahn-sinnig mit relativ wenig Leuten so viele Bereiche AB. Und Marketing und Vertriebe ist einer, den wir im Prinzip NICHT abdecken. Das heißt, viel-leicht haben wir es auch unterschätzt am Anfang, wie viel Zeit das in Anspruch nimmt oder auch wie LANGE das dauert, bis man überhaupt sozusagen einen Markt für ein Produkt erschlossen und verstanden hat. Aber das ist so ein bisschen eine selbstgemachte Herausforderung natürlich auch oder ja.“
473. „Und ich sozusagen immer versucht habe mit den normalen Aufträgen das Baby sozusagen querzufinanzieren. (5) Ja (1) und das ist schon auch anstrengend (.) gewesen, weil man sich dann halt doch auch nicht so hun-dert Prozent auf das, oder weil man nicht diesen Schritt geht und sich traut, sich hundert Prozent nur auf das Neue, was man noch nicht kennt, einzulassen.“
474. „GRUNDSÄTZLICH ist es SCHÖN, (.) zu sehen, dass andere das aufgrei-fen, dass die Idee (.) weiterlebt, dass die Idee eigenständig weiterverfolgt wird.“
475. „Ich habe ein ein ein ein Gründerteam beraten, die wollten eine Online-Plattform machen ähm, wo quasi alte Geschäftsführer junge Geschäftsfüh- rer beraten dann. Schöne Idee, die passt ja auch zu dieser Mentoring-Sache, was ich gerade erzählt habe. Ich habe gesagt: ‚Ihr seid halt kein Social Entrepreneurship, das ist halt einfach ein Startup. Ist doch SUPER. Also ihr müsst es doch nicht künstlich aufladen.“
476. „Ein extrem schillernder Begriff.“
477. „Während es zahlreiche Sozialunternehmen gibt, die das entweder nur als Fake machen, in Wirklichkeit SIND sie (.) WEITESTGEHEND kapitalis- tische Unternehmen und hängen sich nur den Lendenschurz sozusagen so ein bisschen vor den Bauchnabel, dass sie doch eigentlich ein Sozialunter- nehmen wären, um sozusagen die Gutmenschen-Attitüde zu bedienen und damit eben Geld zu machen.“
478. „Die sind BESSER in der Kommunikation als WIR, weil die einfach mehr Geld haben als wir, äh weil die einfach viel besser auch (mit vorgetäuschter heiler Welt auftreten), ja, als ich es vielleicht kann und auch gar nicht will.“
479. „Aber die Erfahrung, die ich gemacht habe, ist, ich habe das dann in (Stadt) ähm mit einer äh (Spezialist)-, ich möchte jetzt keine Namen nennen, durchgeführt. Und was ist? Die Idee wurde entfrachtet. Man hat die Idee in (Stadt) weiterverkauft (beschreibt das von Spezialist geklaute, modifizierte Produkt). ((lacht)) Ja und dann kommt ein Anruf: ‚Hast du gesehen? Die bringen die und die Idee‘. Und dann denke ich: Ja, okay, ((lacht)) /Mhm./

so ist es. Es ist, diese Welten zusammenbringen, das fällt mir auch noch sehr schwer. Und im Moment bin ich halt in all diesen Situationen ziemlich alleine.“

480. „Es menscht immer, in unserem Bereich menscht es immer. Es braucht tatsächlich so ein ähm, also gerade jetzt auch (Name der SEO), wenn man es NICHT kennt, ist es ganz, ganz schwer zu verkaufen, ja. Also Thema Sales ((lacht)) ist schwierig, ja? (...) EGAL, man MUSS es mal erlebt haben, dann kommt die Frage: ‚Wow, kann ich so was auch (.) bei uns machen?‘. (...) Ähm, das IST so, das ist die Erfahrung, die, die, die menschliche Erfahrung. Und tatsächlich ist es auch so, dass man, (2) um Menschen zu überzeugen, (.) ähm, (.) äh, (2) sie (.) ähm, sie müssen wissen, was wir machen.“
481. „Letztens (Name)-Messe hier in der Region, sind wir mit so einem Messestand vor ORT. Und dann, weil es halt so eine Messe-Feeling war, die Leute vorbeiliefen, haben wir immer so gerufen: ‚Hey, an unserem Stand geht es um (Themengebiet, mit dem sich die SEO auseinandersetzt) für (Entwicklungsland)‘. Da war so ein altes Pärchen da, eine Gruppe Rentner so vorbei getigert und die Frau (.) von dem einen hat sich dann noch so im Vorbeigehen umgedreht und gelacht und meint so: ‚Ja, ich hoffe ja, WIR HABEN (kein Problem mit dem Themengebiet, mit dem sich die SEO auseinandersetzt)‘. Und ich war so entsetzt, ich konnte gar nix sagen, außer dann noch so (.) leise nachgerufen: ‚Ja, aber (Anzahl) Kinder in (Entwicklungsland) STERBEN jedes Jahr aufgrund von‘. Die eben nicht und das, aber gut, da brauchst du mit Logik nicht mehr, nicht mehr zu argumentieren. (.) Ich glaube definitiv, (.) wenn ich, ich denke auch immer so in meinem Kopf und das meine ich gar nicht wertend da irgendwas gegenüber, aber wenn ich eine Döner-Bude aufgemacht hätte, dann hätte das alles nicht ein Jahr gedauert, sondern dann wäre das in zwei Monaten gestanden und dann hätte man da einen Umsatz gehabt und ein Produkt im Markt. Wir haben jetzt vor zwei, drei Wochen (das erste Vertriebsprodukt) gelauncht und (die Kunstobjekte), weil wir die auch eigenfinanziert machen ohne groß Geldgeber, haben wir da ja keinen LAGERBESTAND, die sind Fairtrade gehandelt, kosten dementsprechend relativ viel den Stückpreis, bis die hier sind. Und dann machen wir das alles so von Hand in den Mund und Step by Step und dann dauert das ja natürlich seine Zeit. (.) Sie haben gerade noch angesprochen, wie das dann ist, wenn ich was gemacht hätte, was, was es schon gibt. Das Thema, das KENNT ja kein Schwein! Jetzt sind wir hier noch in (Bundesland der SEO). Ich weiß nicht, wie, wie das für Sie ist, wenn Sie noch in anderen Städten unterwegs sind, in

Berlin, Köln, München Startup-Szene, da ist ja was DA. Hier gibt es keine Startup-Szene.“

482. „DIE Idee ist eigentlich sehr alt, also bei MIR sehr alt.“
483. „Die (Wirkungsempfänger) sind ja nicht umsonst bei uns, die (...) wirklich drastische Sachen erlebt haben und viele eben wirklich schwer traumatisiert sind. (.) Und da ist es einfach ZWINGEND, um einen gelingenden Lebensweg möglich zu machen, dass das, was daran hindert, bearbeitet und aus dem Weg geräumt wird. Sonst nützt auch vieles der therapeutischen, äh der pädagogischen Arbeit nix, wenn sozusagen psychische STÖRUNGEN da sind. Gegen die kann man pädagogisch oft gar nicht wirklich ankommen und da braucht es einfach so einen HEILUNGSPROZESS erst mal.“
484. „Und ähm (.) ich glaube, wir müssen eher die Frage stellen, wie, also Discovering Hands kennst du ja wahrscheinlich, ne, mit den Tastuntersucherinnen. /Mhm./ Ähm warum haben es blinde Menschen überhaupt äh im, in der Berufswahl Medizin, egal was, so schwer? Das ist das eigentliche Thema und nicht, wie schaffe ich einen neuen Sonderarbeitsplatz für Blinde, in dem es keine Aufstiegs-, keine Aufstiegschancen gibt. Sie können nicht dann sich weiterbilden zur Krankenschwester oder, oder, oder zur, zur Arzthelferin oder, oder Helfer, ja, ähm sondern sie bleiben ewig MTUs. Und die Ausbildung zur MTU wird auch noch bezahlt vom Staat. Kein anderer Betrieb kriegt Menschen bezahlt für die Ausbildung. Und, und das heißt, die nutzen da eigentlich ein System, das ich kritisiere, zum eigenen Gewinn (.) ähm, anstatt das System zu kritisieren. (2) Und (.) bei (SEO in einem speziellen Bereich der Inklusion, von einem gesunden Menschen gegründet) (...) (ist klar), dass er natürlich auch im Dilemma steckt, ne? Also Millionen (Kunden suchen seine SEO auf) und machen sich einen netten Abend, jetzt mal platt gesagt, sind alle nicht behindert und fühlen sich danach unglaublich aufgeklärt, aber wirklich beschäftigt haben sie nur (zweistellige Anzahl beeinträchtigter) Menschen. So, ist das jetzt ein, ist das jetzt ein Unterhaltungsbetrieb oder ist es ein Sozialunternehmen? (3) Und (2) also die Frage kann man stellen. Und, und ähm, ich denke, es ist eher ein Unterhaltungsbetrieb (.) auf Kosten (beeinträchtigter) Menschen. Und natürlich (.) sind die Menschen, die dann (zur SEO, die eine Behinderung simuliert) gegangen sind, um mal diese Erfahrung zu machen, ähm, (.) äh (2) haben mehr Wissen als Menschen, die das nicht gemacht haben, (.) aber (.) in der Behinderten-Szene wird schon auch SEHR STARK kritisiert und auch infrage gestellt und auch, es gibt Studien, die das auch kritisch betrachten, ob diese Behinderungs-Simulationen wirklich empathiefördernd sind. Im Gegenteil, weil man hat herausgefunden,

- dass das Gegenteil der Fall ist. Die Menschen gehen nämlich NICHT aus SEO-)Gebäude raus und sagen: ‚Ah, jetzt weiß ich, wie (speziell Beeinträchtigte) sind‘. Sondern die gehen mit dem Gefühl raus und sagen: ‚Gut, dass ich (gesund bin)‘. (.) Und ist das wirklich das, was man vermitteln will? (.) Wäre nicht Inklusion DAS, dass die Barkeeperin hier (diese Form der Beeinträchtigung hat). Wie geil wäre das denn! Ne, also mir scheint, also der (beeinträchtigten) Person, ganz ehrlich, ist es scheißegal, ob (die eigene Beeinträchtigung für andere simuliert ist). Und Inklusion ist es eigentlich erst dann, wenn ich hier als (nicht beeinträchtigter) Mensch einen Latte Macchiato oder ein Sandwich bekomme, serviert von einer (beeinträchtigten) Person und ich nicht dafür (in eine Simulation) gehen muss. (4) Und ich hätte es COOL gefunden, wenn dieses, (.) dieses kritische Bewusstsein äh innerhalb (SEO-Unterstützungsorganisation) beim Auswahlprozess Rücksicht gefunden hätte, (.) statt, (...), wenn die nächsten (Ausgezeichneten der SEO-Unterstützungsorganisation) auch keine Behinderung haben und irgendwas zum Thema Behinderung machen, weil es genauso schräg ist, wie wenn Männer was für Frauen machen. (.) So und ähm (2) DAS finde ich, wird zu wenig kritisch beleuchtet und thematisiert.“
485. „Also mir ist es viel lieber, dass der 160te Standort von (andere SEO) irgendwo aufgemacht wird, als dass (.) wieder irgendein Projekt gemacht wird, was halt völlig fragwürdig ist, ob das jetzt wirkt oder nicht. Das heißt, äh (.) oder nein, wenn es fragwürdig ist, dann sollte man es testen, aber mir ist es (.) LIEBER, wenn etwas verbreitet, sich verbreitet, was wirkt, was nachgewiesenermaßen wirkt, als was nachgewiesenermaßen neu ist, aber nicht wirkt oder weniger wirkt.“
486. „Wenn die Wirkung nicht stimmt, dann brauchst du auch kein Geschäftsmodell entwickeln für irgendwas als Sozialunternehmer.“
487. „Dass wir ihnen da auch noch mehr mitgeben, dass wir, vielleicht kann man es ganz gut so rum formulieren, dass wir auch die Kraft haben und die Ressourcen und auch nach wie vor die Muße, ihnen so das zu vermitteln, (.) dass sie wirklich hier als gestärkte Persönlichkeiten, wenn sie uns irgendwann mal verlassen wollen (.) oder SOLLTEN ähm, dass sie für ihr Leben gut gewappnet und gerüstet sind, ja.“
488. „In der Anfangszeit war es dann damals so, dass ähm, (.) als wir dann anfangen zu wachsen, ein Mitarbeiter unseres Teams tatsächlich (mehrtägig) vor Ort in einer Stadt war, wo wir, wo er erst eine (Schulung für pädagogische Fachkräfte) gemacht hat, dann die (inhaltliche Arbeit angeleitet hat). Und für dieses ganze Paket ähm (.) bekamen wir (Summe, dreistellig) Euro, was natürlich LACHHAFT ist. Insbesondere, wenn man

überlegt, dass mit Vorbereitung und Nachbereitung ein Mitarbeiter dafür eine Woche seiner Arbeitszeit reingesteckt hat. Also konkret äh (sehr hoher Betrag) Euro ausgegeben, (geringer Betrag) Euro eingenommen. Jeder neue Kooperationspartner war ein zusätzlicher Sargnagel. (2) Wir MUSSTEN aber auf diese Weise erst mal die ersten (Anzahl, zweistellig) Kooperationspartner gewinnen, um zu zeigen, dass wir in der LAGE SIND, das Konzept zu verbreiten. Und genau das ist (.) der Punkt, wo dann die (Name der Stiftung) an uns glaubte und sagte: ‚Okay, wir verstehen, dass das im Moment für euch defizitär ist, aber wir unterstützen euch, DAMIT IHR Kooperationspartner FINDET. Und irgendwann müssen wir dann zusammen überlegen, wie wir euer Konzept verändern, dass es WIRTSCHAFTLICH gedreht wird‘.“

489. „Du, du kannst ja viel Geld machen, aber halt (.) investiere es nachher in was Gutes. Oder das Produkt, mit dem du viel Geld machst, bewirkt was Positives‘.“
490. „Es gab damals eine Gruppe, die nannte sich Diskutier-Bullen. Und das war so eine Polizei äh Abteilung, Gruppe von Leuten, (...) die sich um (Obdachlose und Drogenabhängige) gekümmert hat damals. Ähm und über DIE, die hatten, die sind dann mal irgendwie bei uns aufgelaufen und hatten Kontakt zu uns und die fanden uns TOLL. Und dann haben die ähm eine, eine Veranstaltung bei sich gemacht äh in ihrer Polizei äh Kaserne oder ich weiß gar nicht, was das war (...). Und dann haben die tatsächlich äh, (2) bei dieser Veranstaltung haben die Geld äh gesammelt und ähm das haben sie aufgewendet dafür, für den Ankauf eines Dreieinhalbtonners äh aus Polizeibeständen ähm, (.) der zwar schon zehn Jahre alt war (...). Den hatten sie für uns erworben und dann noch, für zwei Jahre dann noch die Versicherung und Steuern bezahlt. So und dann hatten wir plötzlich also ein Auto, mit dem man tatsächlich reüssieren konnte. Ich meine, das war zwar erkennbar auch ein Polizei-, ein Polizeiauto, ((lacht)) was jetzt, ich sage mal, in der, in dem Kreis, in dem wir uns dann bewegten (...) ((lacht)) jetzt nicht UNBEDINGT der, äh besonders werbeträchtig war. Aber gut, wir wollten ja auch nicht für, ich sage mal, für, für andere Freaks äh, äh was machen, sondern wir wollten für bürgerliches Publikum Transporte anbieten. Und das klappte von da an ganz gut. Das war, also mit anderen Worten war das dann tatsächlich das erste Gewerbe, mit dem wir dann angefangen haben zu arbeiten. (4)“
491. „Diese Möglichkeit dann wirklich zu sagen so: ‚Es ist unser Ding, wir wissen, wohin wir wollen‘. Und das dann auch umzusetzen und dann dabei ein gutes Gefühl zu bekommen, weil (.) ich sage mal, die Leute in (Land,

- in dem Produkt hergestellt wird), dass es denen besser geht, weil wir das, da, wo wir produzieren, dass wir da was verändern.“
492. „Also viele sagen halt: ‚NUTZT das doch, dass ihr mit (bestimmter Gruppe sozial benachteiligter Menschen) arbeitet, das ist doch euer VerkaufsgARANT‘. Und wir sagen: ‚Nein, wir wollen eigentlich genau dagegen ((lacht)) gehen‘. Natürlich ist es wichtig, dass wir den sozialen Mehrwert bei uns kommunizieren, aber wir wollen nicht, dass ein Produkt, das ist auch ein hoher Anspruch, aber wir wollen nicht, dass ein Produkt gekauft wird, weil es jetzt von (diesen sozial benachteiligten Menschen) gemacht wurde und man so die SOZALSCHIENE fährt, sondern wir wollen ein Produkt verkaufen, weil es ein geiles Produkt ist, PLUS, dass es noch einen sozialen Mehrwert hat.“
493. „Das kommt der Sache SEHR nahe. Ich, wie du vorhin gesagt hast, reise zum Beispiel auch gerne, was jetzt nicht das Nachhaltigste ist, was ich tun kann. Ich bin zwar Vegetarier, aber kann mich nicht zum Veganismus durchringen, noch nicht. Ähm, (.) ist auch bedingt nachhaltig, vielleicht nachhaltiger als Fleischfresser, Ich bezeichne mich oftmals so als den (3) äh (.) Nachhaltigkeitsmenschen des geringen WIDERstands. Ich bin gerne nachhaltig, wenn es nicht sehr viel kostet oder nicht sehr schwierig ist und ich mich in meinem Lebensstil nicht besonders viel einschränken muss. /Mhm./ Und das war auch die Idee tatsächlich auch hinter (Name der SEO), dass man versucht Nachhaltigkeit für die Massen EINFACH zu machen. (Name der SEO) ist weniger auf die Leute aus, die sowieso sehr nachhaltig denken, weil dafür gibt es andere grüne (Dienstleistungsangebote) (...). Die Idee war tatsächlich, dass man allen Menschen da draußen sagt: ‚Du, du nutzt eh (vergleichbares, aber eben konventionelles Dienstleistungsangebot), es ist EIN (kleiner zusätzlicher Arbeitsschritt) und es wird (nachhaltiger Entwicklung zugutekommen). Also DAS kannst du doch vielleicht gerade noch investieren‘. (...) Und das war so die Idee und das sind auch, ist auch das Grundkonzept meiner weiteren Ideen, dass man versucht, NACHHALTIGKEIT FÜR FAULE irgendwie machbar zu machen und vielleicht auch Leuten zu zeigen, Nachhaltigkeit ist nicht immer teuer. /Mhm./ In vielen Fällen spart dir Nachhaltigkeit einen Haufen Geld. Wenn du zuhause dein Licht ausmachst oder den Wasserhahn nicht laufen lässt oder so was oder die Heizung ausschaltest, das spart dir alles Geld UND ist NACHHALTIG. Ich finde es immer schade, wenn alle Leute glauben: Oh, Nachhaltigkeit, nein, dann muss ich überall hinlaufen und darf mir keinen Spaß mehr gönnen. Und alles, was ich kaufe, ist superteuer, weil es halt Bio sein muss und dann noch vom lokalen Bauernhof oder keine Ahnung.

- /Mhm./ Das finde ich irgendwie eine, eine Fehleinschätzung, mit der ich gern irgendwann aufräumen würde. ((lacht)).“
494. „Ähm, für mich Sozialunternehmen ist, (.) dass man weiterdenkt als eben an sich selbst und vielleicht auch weiter als jetzt nur an seinen eigenen Profit. Ich schätze, ein Unternehmer stellt erst mal seinen, (.) seine Firma in den Vordergrund und dass die ordentlich Profit macht und ordentlich wächst. Sozial bringt meiner Meinung nach noch die Komponente ins Spiel, dass man versucht mit der FIRMA entweder was Gutes zu bewirken oder mit den Profiten, die die Firma generiert. Ähm, kann in hunderttausend verschiedene Richtungen gehen. Ob man eben benachteiligte Menschen vermehrt einstellt oder ob man die Profite in Projekte investiert, die in anderen Ländern vielleicht Arbeit schaffen oder Ähnliches. /Mhm./ Also einfach, dass man versucht zurückzugeben beziehungsweise den (2) ähm, den Nutzen weiter reichen zu lassen als jetzt das eigene Bankkonto.“
495. „Ein Unternehmen, was wirklich diesen gesellschaftlichen Mehrwert oder eine gesellschaftliche Veränderung als oberstes Ziel hat, jetzt egal, ob gemeinnützig oder, oder nicht gemeinnützig, und mit unternehmerischen Mitteln.“
496. „Eine Haltung. Ja, es hat, klar, es hat viel mit Werten auf jeden Fall zu tun. /Mhm./ Ja, also man möchte eben, dass Wirtschaft mehr erreicht als nur Profit zu maximieren und eben (.) für den Menschen, für die Gesellschaft, für die Tierwelt, für was auch immer, irgendwie DA ist sozusagen und, und ähm diesen Mehrwert produziert. Und ich glaube, um das zu tun, braucht man ähm, (.) also ich halte eigentlich Sozialunternehmertum äh so für die Königsdisziplin des Unternehmertums sozusagen, /Mhm./ weil man eigentlich noch, eben noch mal ein i-Tüpfelchen drauflegen muss und DAS auch noch, also es einerseits wirtschaftlich funktionieren muss, aber trotzdem das Ziel erreichen und eben NICHT NUR wirtschaftlich funktionieren muss, was, was schon SCHWIERIG GENUG IST, wie wir auch aus allen Gründungs- äh Forschungen ja wissen, wie viele scheitern halt. Ähm, also ich glaube, das ist einfach noch schwerer und man muss halt den Mut haben und die, (.) die Haltung eben haben, um sich darauf einzulassen ähm.“
497. „Die Definition rührt ja auch daher, welchen Wortteil ich wie definiere. Was ist eigentlich sozial? Auch darüber lässt sich trefflich streiten.“
498. „Das wollte ich nämlich auch gerade noch sagen, dass sozusagen die unangenehme Situation teilweise dann EHER von Gleichgesinnten ähm, (.) äh kommt, die diese Entscheidung dann nicht verstehen äh können. Ich glaube

- aber, dass wir es da relativ (.) gut hatten in den meisten Situationen, weil wir halt einfach immer erklärt haben, warum wir was wie entscheiden.“
499. „Ab welchem Moment würden Sie denn eigentlich definieren ein gutes deutsches Unternehmen, das ein Produkt herstellt, und jetzt sage ich mal, also ich meine, ab wo würden Sie eigentlich sagen, dass es nicht sozial ist? Also wo beginnt eigentlich das nicht Soziale? Also die Frage ist, wenn Sie das herleiten dann in Ihrer Dissertation, wo ist eigentlich diese Grenze? Also, wenn einer im Havelland in Rathenow die Idee hat irgendein Produkt herzustellen für, keine Ahnung, sagen wir mal Landwirtschaftstechnik, ja, und findet dort als Maschinenbauer seine Nische, wo er ein Landmaschinenprodukt, irgendein Zulieferelement, ja, so toll gestaltet, dass es an der Stelle auch dazu beiträgt in der Materialverwendung und im Energieverschleiß und in der Produktion weltklasse-nachhaltig zu sein, ja? Das heißt, dass die annehmbaren Kollateralschäden bei der Produktion dieses minimal sind, bis auf null gehen, dass dieser Mensch zugleich in seiner strukturschwachen Region anfängt nämlich von den Schulen die zu holen, die nicht abhauen. Das kann jetzt auch schwäbische Alb sein, da haben Sie das gleiche Problem. Die gehen also nicht zu BMW und zum Daimler und zu Bosch, sondern die bleiben. Das ist eine eigene Dimension von ganz vielen Mittelständlern, da habe ich mich lange unterhalten, die quasi oft in die Hauptschulen gehen und anfangen. Ich hole mir die Leute, weil die wollen nicht weg, die sind sehr heimatverbunden, die bilde ich aus. Und dann gehen die quasi nachholen und machen die fit, was die Schule nicht geschafft hat, ein Typus, weil die einfach sonst Nachwuchsmangel haben. Dann macht der das, dann hat der also einen Betrieb und führt den toll und die Leute verdienen gutes Geld und zahlen ihre Steuern, ernähren ihr Familien und er selber zahlt auch seine Steuer und mit dieser Steuer wird der öffentliche Haushalt finanziert. Da muss ich mich fragen, an welcher Stelle stünde es uns überhaupt zu für diese nicht den Begriff, da bin ich wieder bei Herrn Professor Milberg, sozial, soziales Unternehmen anzuwenden. Das ist quasi noch ein Problem, dass wir einfach auch noch mal definieren müssen, wo kommt eigentlich, an welchem Moment kommt explizit das Sozial noch mal zustande?“
500. „Gerade am Anfang ähm (.) haben wir eben von großen, zertifizierten Herstellern die (Produkteile) zugekauft und ähm keine eigenen (Teile produziert) und sind nicht an die Hersteller selber rangetreten ähm, sondern eben an GROSSHÄNDLER und haben dann quasi hier in unserer Werkstatt in (Stadt) die (.) ähm (Produkte) selber (fertiggestellt). Ähm, wir haben ökologisch zertifizierte (Bestandteile) GENOMMEN und da auch

alles beachtet soweit, aber für eine wirkliche Zertifizierung, dass wir auch das Siegel nutzen dürfen, hätte es mehrere Tausend Euro gebraucht, damit wir auch so einen Audit hätten machen lassen und diese Zertifizierung ähm (.) dann offiziell wäre. Das heißt, wir haben hingeschrieben nach GOTS ähm (2) (...) Aber wir durften eben nicht dieses GOTS-Siegel wirklich nutzen auf unserer Website zum Beispiel. Ähm, wir haben nur darauf hingewiesen, dass wir eigentlich alle Standards eingehalten haben, aber nicht zertifiziert sind in dem Sinne, ähm, weil da braucht es dann eben dieses offizielle Audit ähm, um das zu bekommen. Und JA, ich denke, bei einem Großteil (.) wäre es auch so eine Vertrauenssache gewesen, dass sie sagen ähm: (3) ‚Ich kenne die Personen (.) und denke auch, dass die richtig handeln in dem Sinne, wenn sie sich’s auf die Fahne schreiben‘. Ähm, es war jetzt aber auch bei uns (2) auch eine Selbstverständlichkeit, dass es Fairtrade und ökologisch äh (.) ist. Und das war jetzt auch NICHTS, was wir immer riesig uns auf die Fahne geschrieben haben und was jetzt auf jedem Banner groß draufstand und was wir so als Verkaufsargument total in den Vordergrund stellen wollten, sondern (.) ähm, die Leute sollten das schon auch kaufen, weil ihnen unsere Designs gefallen haben, (.) ähm, ja, vielleicht auch, weil sie so ein bisschen die Story dahinter gut fanden, ähm, aber jetzt nicht nur, weil es Fairtrade ist.“

501. „Ähm, ich würde sagen, Social oder ich SAGE es sehr, sehr oft, weil ich davon total überzeugt bin, ähm, (2) ich sage, Social Entrepreneurship ist die Königin des Entrepreneurship. Ein GEWÖHNLICHER Entrepreneur muss sich NUR drum kümmern, was die Kunden wollen. Und DAS ist schon ABARTIG schwierig. (.) Die müssen rausgehen und verstehen, wo ein Markt ist und wie sie ein Problem für einen Kunden (.) äh lösen können. (.) Das ist WIRKLICH, daran scheitern die allermeisten Startups, weil sie keinen Markt haben. Das ist SO verflucht äh, äh schwierig. (.) Und dann hat man auf einmal als Social Entrepreneur ZWEI davon /Mhm./ ja und die internen mit Lieferanten und so weiter und so fort auch noch. /Mhm./ Das heißt, ich muss gucken, WIE kann ich etwas aufbauen, was mein Kunde wirklich möchte. (.) Das kann der STAAT sein, das kann äh Unternehmen sein, das können Privatpersonen sein, wie auch immer geartet, ja, aber mein Kunde muss glücklich sein mit dem Angebot, das ich habe. /Mhm./ Ähm, Lemonaid muss (.) MINDESTENS genauso gut schmecken wie äh ein Coca-Cola-Äqui-, Äquivalent. (.) Ähm, GLEICHZEITIG muss man aber gucken, dass die Wirkungsempfänger GENAUSO ähm zufrieden sind, weil sonst gestaltet man ja keine Wirkung. (.) Ähm, das heißt, man schießt da die ganze Zeit auf zwei Augen und DAS ist der Grund,

wieso Social Entrepreneurship so schwierig ist, wieso so viele scheitern. Ähm, das ist der Grund, wieso ähm, (.) ähm, ähm, ähm (2) wieso viele es auch nicht hinbekommen, weil nämlich das Geschäftsmodell nicht mit dem Wirkungsmodell zusammenpasst oder nur ein Wirkungsmodell gefunden worden ist, aber kein Geschäftsmodell oder vice versa. (.) Ähm, (.) es also irgendwie da nicht zusammenpasst. Das ist EXTREM schwierig. Also je weiter man da ins Detail geht, desto schwieriger wird es.“

502. „(2) Hm, also (NAME DER SEO) ist jetzt (2) (Anzahl) Jahre alt. Hm, (.) die ersten, (.) würde ich mal sagen, (Anzahl) Jahre waren komplett ehrenamtlich. Wir waren zu zweit, zu viert, zu sechst, (.) hm, (2) und haben eigentlich intrinsisch motiviert die Projekte und Ideen gemacht. Ähm, (.) dann haben wir irgendwann angefangen, ((erläutert, wer das Fachwissen zur Vermarktung im Team hatte)) die Ideen besser zu verkaufen und zu vermarkten und irgendwie auch Wettbewerbe mitzumachen.“
503. „Ja, also das spielt schon eine große Rolle. Ich habe damals gesehen, dass ((beschreibt die Ist-Situation der Zielgruppe)) und dass für die Lebensqualität es ganz entscheidend ist, dass es Kommunikation mit anderen gibt. Und so was wollen oder könnten (die von der SEO qualifizierte Menschen) leisten. Und ähm, (2) weil ich eben auch von (Zielgruppe der SEO für ein Qualifizierungsprogramm) gehört habe, heute, dass ähm viele (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) eben sagen: ‚Sie haben mein Leben verändert, es geht mir wieder gut‘. Und so, ich weiß, dass es eine ganz entscheidende Rolle spielt, das (Dienstleistungsangebot der SEO), dass es eben nur noch zu unbekannt ist, ne? /Mhm./ Das dauert einfach ähm bis äh sich so etwas festsetzt, obwohl sich so langsam dann doch etwas tut, dass (die Notwendigkeit der gesellschaftlichen Teilhabe) auch schon in, (2) im Gesetz MITGEDACHT und bedacht wird, zum Beispiel im ((nennt mehrere Paragraphen)). Ähm, aber es hat sehr lange gedauert bis zu diesem Zeitpunkt. Und früher sind wir auch im Grunde ausgelacht worden. Äh, da sagte man sich: ‚(Dienstleistungsangebot der SEO), das kann man doch ehrenamtlich machen‘. Dass das natürlich eine Arbeit ist, die auch gar nicht so einfach ist. Man muss ich ja immer wieder einstellen auf unterschiedliche (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen), die UNTERSCHIEDLICHE Anforderungen stellen, /Mhm./ ähm, das ist gar nicht so gesehen worden, weil man einfach nicht gesehen hat ähm, dass so eine Arbeit äh sehr, (.) sehr, sehr anspruchsvoll ist. Und ähm, (2) gut, natürlich, Ehrenamt hat seine Berechtigung, aber hinzu kommt eben, dass viele Ehrenamtler, dass es nicht so viele Ehrenamtler gibt äh, als dass sie ähm die ganze Situation von (Menschen, die

- die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) in Deutschland ((lacht)) verbessern könnten. Da fehlt etwas, das war die Lücke.“
504. „Wir sind zum einen urkapitalistisch (.) und zum anderen verschenken wir tatsächlich wahnsinnig viel Geld in dem Moment, wenn (.) das System (Name der SEO) greift. WAHNSINNIG viel Geld geben wir wirklich freiwillig nach draußen, (.) würden aber umgekehrt nicht am Hungertuch nagen, sondern eben auch GUTES Geld verdienen. Und deswegen sage ich immer so ein bisschen seltsam, (Name der SEO) ist so ein, so ein, so ein Hybrid, ist von BEIDEM (.) das Original. Es ist einerseits kapitalistisch im klassischen kapitalistischen Sinn, ohne jetzt das politisch zu bewerten, das Wort ähm, (.) aber es VERSCHENKT richtig ganz doll viel Geld. Und das ist klassisches Sozialunternehmertum Geld zu verschenken, um es mal in die Kurzform zu packen.“
505. „Das ist, das ist, ich sage mal, das ist natürlich mit gewissen Nachteilen erkaufte, aber das bedeutet Selbstständigkeit, schlicht und ergreifend. Also ich habe so gesehen unternehmerische Selbstständigkeit. Wir können das tun, was wir für richtig halten. Wir müssen nicht, niemandem, keinem Politiker oder sonst jemandem nach dem Munde reden. Wir müssen uns äh nicht Zwängen unterwerfen äh, ähm, wenn wir das nicht wollen. /Mhm./ Das hat also und das hat uns IMMER ein hohes Maß an Freiheit äh, äh verschafft, /Mhm./ Unabhängigkeit. Und ich sage mal, diese Unabhängigkeit wird auch wahrgenommen von außen, also vor allem auch aus der, aus Sicht der Politik (2) ähm und auch anerkannt. Also es ist nicht so, dass wir jetzt sozusagen das verlorene Kind sind so, /Mhm./ die jetzt nichts mehr, wir kriegen schon noch eine Wertschätzung und wir werden auch noch unterstützt. Äh und äh, und es wird auch wahrgenommen, dass wir, es wird aber wahrgenommen, dass wir selbstständig sind und dass wir als Selbsthilfe, dass das sozusagen auch sozusagen der Wesenskern äh dieser Organisation und Einrichtung ist, dass das, dass wir selbst bestimmen, was wir für, was wir tun und was wir nicht tun.“
506. „Ich sage mal, die Politik ist ja, (.) es gibt ja keine einheitliche Politik. Es gibt verschiedene PARTEIEN. Es gibt äh, äh, es gibt in der STADT äh eine andere politische äh, äh Konstellation als im Landtag /Mhm./ oder im Kreistag. So, da gibt es immer andere Konstellationen und äh, äh und die unterschiedlichen Politiker sind auch nicht immer alle ein-, einer Ansicht. So, da hast und wir haben, sind ja auch mit vielen schon über lange Zeit äh verbandelt und äh, äh vernetzt. (.) Und die äh werfen einen jetzt nicht von Bord, nur weil man jetzt gerade mit ihrer Partei möglicherweise oder ihrer Regierung äh da über Kreuz gegangen ist, sondern das, da findet man

immer, immer Verbündete, mit denen man dann was machen kann. Aber natürlich, letztes Jahr bin, bin ich dann äh mit unserem Justiziar, äh, ähm, (.) hier im, beim Ministerium äh einbestellt worden vom (Name), der ist jetzt nicht mehr Minister, ((lacht)) der hat mir mehr als deutlich gemacht sozusagen coram publico, dass ähm, dass unser Verhalten mit der Öffentlichkeit nun nicht seine Zustimmung gefunden hat. (.) So, da habe ich halt die Achseln gezuckt und gedacht: So what? Die Tatsache, dass ich jetzt hier sitze und er uns verkündet, dass er uns jetzt die freudige Botschaft überbringen kann, dass äh unsere Finanzierung bis Ende dieses Jahres (...) gesichert ist, weil sie sie komplett übernehmen, und zwar entgegen JEG-LICHER Vorhersage. Sie hatten dann, ein halbes Jahr vorher haben sie uns gesagt: ‚Das passiert GANZ SICHERLICH NICHT, das Ministerium wird nicht eintreten für ausgebliebene Zahlungen‘. Und genau DAS haben sie dann gemacht. Ja, jetzt, ja, (2) will ich jetzt nicht sagen, dass das ausschließlich auf den gesellschaftlichen Druck, den öffentlichen Druck hin äh geschehen ist, aber das hat eine Rolle gespielt. Es war ja auch WAHL. Ich meine, es war ja auch (politischer Wahlkampf) zu dem Zeitpunkt. (2) Ja, und das sind immer gute Zeiten sich in so eine Auseinandersetzung, aber irgendeine Wahl ist immer, Kreistagwahl, Landtagswahl, Europawahl, weiß der Himmel, also irgendwas, ja. (2)“

507. „Und dann das über die Bild-Zeitung dann propagiert und bekanntgemacht wurde und man die öffentlich-, also die Politiker frage: ‚Was um Himmels Willen tut ihr da?‘. So und dann kriegten wir dann also auch einen Fuß in die Tür und bekamen dann also auch staatliche Unterstützung.“
508. „Letztes Jahr sind wir in Schwierigkeiten geraten äh, weil durch ein Gerichtsurteil, ich sage mal, ein, ein wesentlicher Teil der Finanzierung wegzubrechen drohte beziehungsweise wir plötzlich zwischen die Gesetze gerieten. Ähm, für uns WAR UND IST ES wichtig, eben gut vernetzt zu sein ähm und auch für solch einen Fall dann, ich sage mal, (.) Institutionen, Menschen (.) zu haben, die einen dabei unterstützen, die sozusagen das Ganze, ähm sozusagen ein gesellschaftliche Backup geben. (.) Also die Tatsache, dass wir immer schon sehr hohen Wert darauf legten, Öffentlichkeit äh herzustellen, in der Öffentlichkeit zu wirken, bekannt zu sein, äh auf uns aufmerksam zu machen, unsere Arbeit darzustellen immer und immer wieder, ähm hat eben auch dazu geführt, dass, ich sage mal, gesellschaftlich, na, offensichtlich so etwas wie ein Konsens darüber besteht, dass diese Form der sozialen Arbeit, der, der, der Selbsthilfe, die muss existieren, die, für die muss es einen Platz geben. (2) Und da kann man,

- nur über so einen Weg kann man dann also auch einen gewissen Druck aufbauen. Dass wir letztes Jahr, was uns natürlich bei der, in der Politik keine große Freundschaft äh gebracht hat, muss man sagen, dann an die Öffentlichkeit gegangen sind und das über die Presse kommuniziert haben (2) ähm und äh (Stadt) äh da (eine Antragstellung) sozusagen geändert haben äh bei irgendeiner Versammlung mit Presse, die da aufliegen. ((lacht)) Das fand niemand dort, also die Politiker haben uns dann heftig getreten dafür im Nachgang, aber es hat sie in Bewegung gebracht.“
509. „Primär muss ich erst mal ein Haus bauen, das nicht umfällt. /Mhm./ Und dann kann ich gucken, dass ich mit diesem sauberen Produkt was Soziales tue. Und das heißt ähm, ähm ein Social STARTUP ist (...) in erster Linie (...) Startup. Und ich muss meine (...) Sachen sauber machen und dann kann ich gucken, dass ich damit einen sozialen Impact habe.“
510. „Das ist ja irgendwie die, die große Krux hier in diesem Bereich, dass ähm dieses Pädagogische gegen das Betriebswirtschaftliche ausgespielt wird. Dabei ist das, sind das zwei Seiten einer Medaille, ja? Ähm, das Pädagogische ist die SUBSTANZ. Und wenn die Substanz nicht gut ist und belastbar ist, dann braucht man betriebswirtschaftlich sich überhaupt nicht zu BEMÜHEN, ja?“
511. „Und ähm, da denke ich, ähm (.) wird das Bundesteilhabegesetz ähm (.) mehr Gießkanne bringen. (2) Ähm, dann haben wir ähm VIEL, VIEL mehr Transparenz und Kontrollen. (.) Wir werden den Landesrechnungshof haben für Wirksamkeitskontrollen. Äh, der KANN DAS GAR NICHT, das ist ein RECHENHAUS. Wirksamkeit sozialer Arbeit heißt, äh, ich muss Bewohnerbefragungen machen, all dieses. Also denen fehlt eigentlich das Know-how und das Werkzeug.“
512. „Also wirklich, wir haben lange nur intern evaluiert und machen jetzt seit (Anzahl) Jahren auch eine externe Evaluation, dass wir über ein (Messinstrument), ganz schlicht gestrickt, allen (Kunden) nach (Abschluss der Unterstützung) einen (Fragebogen) schicken und auch sehr einfach gemacht, um sie nicht zu überfordern. Wir haben da leider nur etwa 20 Prozent, die mitmachen, aber die sind HERVORRAGEND, 98 Prozent Weiterempfehlung.“
513. „Äh und es ist, äh, was (Unternehmensberatung) gemacht hat, ist ja hochgerechnet, ne, weil es diese Langzeitstudien ja gar nicht gibt. Äh, aber wenn man sich die Studien anguckt, die kommen ja meistens aus (Ausland) zu, äh, wo eben Verhaltensökonominnen, Ökonomen, Juristen die Langzeiteffekte untersucht haben äh, die universelle Prävention in diesem Bereich haben und die eben hochgerechnet eine frühe Chronifizierung, ne, in (allen

Lebensphasen) HAT, dann kann man das ja mit den Daten recht gut hochrechnen. Und wir haben ja, äh, also hier ist ja das ökonomische Ergebnis das, das Spannende, also das ja das Hauptziel von uns letztlich ist, äh ((Lebensbedingungen Betroffener nachweisbar zu verbessern, führt hierzu näher aus)). Äh, (2) so und das haben die hochgerechnet und das ist natürlich ein ganz drastisches Ergebnis, also auch ein Ergebnis, was zu erwarten ist. Also, wenn uns das gelingt äh das zu (optimieren), sind ja die Summen riesengroß, was pro (Wirkungsempfänger) volkswirtschaftlich. Und die Berechnungen gibt es ja auch, die sind ja von der EU da, das macht ja (Name) an (Hochschule), der hat ja diese, diese, diese Kostenberechnung, ne, das die wenigsten Kosten im Gesundheitssektor, sondern die meisten in den, äh in den ANDEREN, also nicht im Gesundheitssektor, sondern in den anderen Sektoren, die sozusagen sich lebenslang durchziehen, also Arbeitslosigkeit, Sozialversicherungsträger ((führt weitere Beispiele hierzu aus)).“

514. „Es gibt eine unglaubliche Industrie, die die MESSBARKEIT von Social Impact zum Inhalt hat. (.) Ich habe da noch, noch keinen Mehrwert drin gesehen. /Mhm./ Ähm, also die Leute, die da darin arbeiten, die haben einen Mehrwert, weil sie einen Job haben und sie können zertifizieren und so weiter, ABER ((bläst Luft aus)) mega-akademischer Kram ähm, den kaum jemand interessiert./Mhm./ Also und gerade den, ich rede, denke jetzt wieder mit der Konsumbrille. Wir wollen etwas äh mit nem, mit nem signifikanten (branchenbezogenen) Impact haben, da schon gar nicht. (...) Ja, gut, wenn es natürlich darum geht, dass man irgendwie einen EU-Topf haben will, aber da muss man auf der und der Skala 51 Punkte kriegen, dann muss man es halt machen. /Mhm./ Aber das sind Sachen, da kann man sich wochenlang durchschleusen und schulen lassen und danach ist die Wahrscheinlichkeit, dass man als Entrepreneur Erfolg hat und die Wahrscheinlichkeit, dass man DANN DADURCH einen Social Impact hat, weil man eben noch etwas mit Social Impact macht, nicht größer als vorher.“
515. „Unser Anspruch ist DA, dass man Dinge (.) oder vielleicht zählt für uns auch gar nicht so unbedingt nur das fertige Produkt, sondern viel auch dieser Prozess, wie sind wir eigentlich zu dem Produkt gekommen. (3) Ähm, (4) aber natürlich ist es auch schön zu sehen irgendwie, es ist ein Produkt, was jetzt an den Markt geht. Ähm und wir sind halt noch an dem Punkt, dass wir sagen können, unsere Produkte funktionieren oder sind erfolgreich am Markt oder so was. Da sind wir quasi (.) auch erst in einem, im TESTEN der Wirkung oder auch so ein bisschen zu, zu schauen, welche Produkte FUNKTIONIEREN denn.“

516. „Ich möchte die ganze Wertschöpfungskette (nachhaltig) sehen und alles so organisiert, dass wir wissen wo (gesellschaftsbezogene Belastungssituation) vermeidbar ist oder reduziert werden kann, das will ich weiterentwickeln. Meine (SEO) ist für mich ein Labor, (2) aber dieses Labor muss erst mal eine klare Struktur erhalten, damit wir daraus wachsen können. Wachsen ist ja nicht in dem Sinn viel mehr Geld zu haben, wofür? Also klar, man, ((lacht)) klingt immer sehr interessant, aber es ist ja nicht der Punkt, sondern um den Kopf frei zu haben für die Weiterentwicklung.“
517. „Ja, weil auch Betriebe zum Beispiel durch uns natürlich an solche Themen herangeführt werden, ne, Unternehmen und sich DA auf einmal auch wieder was verändert.“
518. „Ähm, (.) und (.) das eben nicht nur in Hinblick auf, ja, jetzt hast du (eine Qualifizierung) geschafft und kannst formal in die (nächst höhere Qualifizierungsstufe migrieren). Jetzt sind bei uns auch (Anzahl) wieder durch (die Prüfung) schriftlich durchgerasselt ((lacht)) ähm, aber trotzdem glaube ich, haben wir eine große Wirkung erzielt über die Zeit, die wir zusammengearbeitet haben, weil die (.) MEINUNG vielleicht wieder stärker geworden ist, man sich anders präsentiert. Einer meinte, er hätte nie gerne vor Leuten gesprochen und schnäbelt jetzt in einer Tour, also solche Dinge ähm, (3) jetzt so auf das Team, was wir HIER haben, geguckt.“
519. „Es ist halt immer die Frage, welche, welche, (3) also an welcher Stelle man scheitert, ne? Also hm, in dem Programm, das ist ja wirklich so erst mal, man kommt mit einer total (.) unausgearbeiteten Idee. Man arbeitet die aus und in der Zeit stellt sich dann halt heraus, will man das auch wirklich machen. So. Und vielleicht ist das auch eine relativ aktive Entscheidung, dann zu sagen: ‚Nein, ich kann es mir eigentlich DOCH nicht vorstellen‘. Und ist das ein Scheitern oder ist das auch /Mhm./ einfach nur das Ablehnen von diesem Weg, den man da so vor sich sieht? Also (.) oder kommt die Idee einfach nicht an? Kann ja auch sein. /Mhm./ Und das ist dann wiederum scheitern, aber vielleicht gibt es halt auch welche, die sich aktiv dagegen entscheiden, das dann weiterzugehen, weil sie wissen ähm, sie werden jetzt erst mal zwei, drei Jahre in Unsicherheit leben.“
520. „Ob ich richtig scheitern kann, weiß ich gar nicht, glaube ich, ehrlich gesagt nicht, weil was man bis jetzt erreicht hat, IST ja schon was Tolles.“
521. „Ich habe, ich habe mich damit tatsächlich schon befasst. Alleine, wenn ich an die Auswirkung vom Googeln auf die Antarktis denke oder so, wo ich dann denke: Oh, mein Gott, diese ganzen Klicks, die wir dann so machen oder Postings. Oder jetzt inzwischen mit Bildern und muss es dann ein FILM sein und so weiter. Ich denke nur: Wo bewegen wir uns noch HIN?

Das ist ja so kontraproduktiv. Und (.) ich muss schon sagen, diese, diese Medien, also diese mediale Präsenz, die, die oder diese sozialen Medien, ich mag das nicht, diesen Namen, ((lacht)) ich finde die sind das Gegenteil, asozial. ((lacht)) Da ist nicht dieser Direktkontakt, der so schön ist. Und es nervt mich, aber ich drehe mich immer im KREIS, wo ich denke: Nein, das mache ich nicht mit. Und inzwischen sind es ja auch andere, Instagram, Facebook, äh Twitter und, (.) wo ich sage: ‚Nein, das möchte ich nicht‘. Und, und dann halt doch. Jedes Mal sage ich: ‚Okay, dann machen wir was, aber nur ein oder zwei Postings pro Woche, und okay, auch für Instagram. Wenn ich darüber hinaus nicht poste, dann verhalte ich mich halt still und das ist dann halt so. Ich möchte mich ja nicht verrückt machen, aber es ist dann so. ((seufzt)) (3)“

522. „Da habe ich mich, sage ich mal, irgendwie breitschlagen lassen und nicht genau genug geguckt, wo sind da so die Geschäftsbedingungen und kann so eine Einrichtung äh tatsächlich GEFÜHRT WERDEN. Und das äh haben wir dann drei Jahre mit äh ziemlichen Verlusten mitgeschleppt, immer in der Hoffnung, das kriegen wir wieder in Gang. Und dann mussten wir das tatsächlich beenden. Also ein Insolvenzbetrieb, ein Privatunternehmen, äh, die das nicht mehr geschafft haben. Und äh das müsste man jetzt näher äh analysieren, warum nicht. Also (.) an und für sich ein funktionsfähiges Konzept, aber ich sage mal, man muss es halt auch betreiben können.“
523. „Ähm, (2) und (.) ja, das sind so Wirkungen, glaube ich, die uns wichtig sind und jetzt nicht im Sinne von (Anzahl) Leuten sind so und so viele (jetzt integriert). Natürlich ist das auch WICHTIG und das ist auch immer wieder ein Argument FÜR UNSERE ARBEIT, aber ich würde nicht sagen, wenn jetzt nur (kleiner Anteil von der Gesamtanzahl keine soziale Benachteiligung mehr erlebt), sind wir gescheitert, sondern wir haben eine ganz andere Wirkung, die vielleicht auch in ZEHN JAHREN erst richtig zum Tragen kommt, (2) ähm, was es dann auch wieder schwer macht mit der Messbarkeit.“
524. „Und die Wirkung wird erreicht, die du machen willst. Also du hast eine soziale Unternehmung, in welchem Bereich auch immer, wenn wir jetzt zum Beispiel SDGs als äh Richtlinie setzen. Das heißt, da geht es nicht nur um Umwelt, sondern auch um Bildung, was auch immer. Ähm, genau, dass du daran arbeitest, dass du, ich meine, die Wirkung setzt ja vielleicht erst nach einer gewissen Zeit ein. Das ist ja nicht sofort gegeben, aber dass die INTENTION zumindest klar da ist und dass du gleichzeitig davon leben kannst, ja.“

525. „(2) Also ich glaube, es ist ein großes Thema für uns, weil sonst würden wir es, glaube ich, in der Form nicht machen oder wenn man nicht, (.) das sagen wir auch oft, wenn man nicht merken würde, was das so mit dem Einzelnen eigentlich macht, hätte man, glaube ich, nicht die Energie, die Arbeitsstunden als auch die emotionalen Achterbahnfahrten (.) ähm (.) durchzuhalten oder ähm, also man MERKT schon, WARUM man das macht. Oder das sehe ich in den Personen allein, aber das, das, die Wirkung kann halt ganz unterschiedlich sein.“
526. „Es war FÜR MICH, also nur, dass Sie die, die Entwicklung, ne, verstehen, es war für mich die HÖLLE, (...) war die Hölle. Ich habe etwas aufgebaut, ich habe Menschen eine Perspektive gegeben und ich MUSSTE, so um die Zeit jetzt, (nähere Zeitangabe), all meinen Leuten kündigen. (.) Es war mein schwärzester Tag. ((sehr leise werdend)) /Mhm./ (2) Das war mein schwärzester Tag, weil ich habe natürlich das Projekt aufgesetzt, um Menschen auch einen Arbeitsplatz äh zu bieten, eine, eine Möglichkeit, eine Perspektive. Sie machten ja einen tollen Job, ne?“
527. „Die Wahrheit ist aber, dass 80 Prozent meiner (sozial benachteiligten, inzwischen gekündigten) Mitarbeiter nichts finden werden. /Mhm./ Das ist das Problem.“
528. „Gleichzeitig ähm (.) haben wir eine Hochschulevaluation jetzt in Auftrag gegeben, ähm, die für uns auch sehr wichtig ist. Ähm, (2) die beginnt jetzt gerade mit ähm (2) (Laufzeit) äh, weil (.) manchmal ohne Hochschulevaluation kommen Sie nicht mehr an die Fördermittel, die wir heute haben wollen. Für uns selbst ist es aber auch inhaltlich sehr wichtig ähm, diese ähm (.) Evaluation zu bekommen. Ähm, aber da war eben auch jahrelang die Frage, wer finanziert uns das Ganze? Aber das wird eben auch finanziert. Ähm, aber die Evaluation wird uns wiederum auch dabei helfen, weitere neue Fördertöpfe zu generieren.“
529. „Dass wir (...) einen anderen Blick haben, ist wieder eine Kommunikationsaufgabe, ihnen das zu übersetzen, wie wertvoll das ist, wenn es nicht nur bei ihnen ankommt, dieses positive Feedback, GANZ PERSÖNLICH und sie sich wohlfühlen, sondern dass wir es auch als Organisation brauchen, um Mittel zu akquirieren, um die Wirkung nachzuweisen und so weiter. Und äh, wo wir jetzt dazu übergegangen sind, das ist im Grunde die Königsdisziplin, dass es eben wirklich schon Richtung ähm, (.) ähm qualitative Wirkungsmessung ist.“
530. „Die Tatsache, dass wir jetzt plötzlich, hm, mehr in Richtung auch Mittel akquirieren über Stiftungen und hm, äh, andere Aufstellung im, in der, in dem, (.) hm, Arbeitsressort, ne, vornehmen mussten, haben wir

die Gemeinnützigkeit gebraucht. Wir wären sonst nicht anerkannt gewesen als Ausbildungsbetrieb, als Bundesfreiwilligendienst-Betrieb und Stiftungen sowieso nicht, ne? Für Projekte. All das war am Anfang gar nicht so gewollt, auch von den Geldgebern nicht gewollt, aber ist dann akzeptiert worden. Und die BINDUNG ist natürlich immer irgendwann auch ausgelaufen.“

531. „Die Gemeinnützigkeit zu beantragen, die äh haben wir auch immer gekriegt und geführt, weil man eben dadurch in den Genuss von Fördermaßnahmen kommt, die man sonst nicht kriegt. Ja, das äh war, ABER gar nicht so einfach zu entscheiden, sage ich mal, ja.“
532. „So. (.) Und dann, da, also wir sind sozusagen ein justiznaher VEREIN doch, da kriegen wir dann eine gewisse Anerkennung in Form, dass die bereit sind uns auch Geldauflagen zuzuweisen. /Mhm./ Natürlich verbunden mit der FÄHIGKEIT so etwas auch sauber und ordentlich zu organisieren und abzuwickeln, denn nichts hasst ein Richter mehr, als dass er dann hinterher den, der, dem einzelnen, äh der einzelnen Geldauflage hinterher telefonieren muss und äh gucken muss, ob der jetzt bezahlt hat, ob das alles ordentlich abgewickelt worden ist und Bla, Bla, Bla. Das heißt, da musst du, also handwerklich musst du da sehr, sehr sauber und präzise arbeiten. (3)“
533. „So, das Problem ist nicht äh, nicht, nicht aus der Welt. ABER es gibt sozusagen eine institutionalisierte, bürokratisierte Form des sich um die, dieses Problem Kümmerns. (.) Einrichtungen wie wir, die dann in dieses System, dieses bürokratische, institutionalisierte System nicht hineinpassen, äh werden jetzt aber auch nicht mehr berücksichtigt. Also wir kriegen, mit anderen Worten, nicht mehr, erfahren nicht mehr die Unterstützung, die wir vor 20, 30 Jahren bekommen haben. Das hat sich definitiv und deutlich reduziert.“
534. „Dass man auch für Geldgeber, (.) für kommunale Zuschussgeber sichtbarer und bekannter sein muss. Und ähm (.) dass man ähm auch als gemeinnützige Einrichtung nicht mehr einfach nur gute Arbeit machen kann, sondern dass man auch eine, (2) eine Marke haben muss, die was Bestimmtes ausstrahlt für den Geldgeber. (.)“
535. „Also wenn wir so was hätten wie eine institutionelle Förderung, wäre das wunderbar, aber die gibt es natürlich nicht und schon gar nicht für welche, die sich Sozialunternehmer ähm (.) nennen, da fällt es uns wieder auf die Füße.“
536. „Also (2) ich würde gerne einmal schwingen (.) und jetzt gerade, weil wir uns, nach einer Teamassistenz (.) äh Ausschau halten und ich will

nicht den Eindruck erwecken, als würde ich da irgendwelche negativen Sachen abschieben, aber ich würde ihn EINMAL SCHWINGEN, um mein ganzes Tagesgeschäft an E-Mail-Kommunikation und Kommunikationsaufwand abzugeben und mich, (.) und ganz neue Zeiträume zu haben, um zu überlegen, um wirklich Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, (Name der SEO)-Marketing zu machen und so. Das finde ich eigentlich TOTAL SPANNEND, das würde ich eigentlich VIEL mehr, lieber, viel lieber mehr das machen, weil ich das gerne tue und weil das für sehr gewinnbringend halte. (.) Also ich würde mir EINMAL quasi damit ZEIT freizaubern beziehungsweise ((lacht)) meine Arbeit jemand anderem übertragen. (7) Und dann bräuchte ich nämlich für die größere Reputation gar keinen Zauberstab, weil ich dann Zeit hätte, das mit, das mit einem guten Marketing und einer guten Struktur zu machen. (5) Dann würde ich mir (7) zumindest für unseren Bildungsbereich und für unseren (Arbeitsbereich) wünschen, dass wir (.) eine halbe Stelle bei der Stadt quasi angestellt sind. Also, dass wir, so wie wir zum Beispiel Träger der öffentlichen Jugendhilfe sein wollen und können, dass wir DAS wären. Also, dass, dass wir das, was wir TUN, zwar weiter als Unternehmen tun, aber (.) ähm quasi städtische Verwaltungsmittel dafür anteilig aufgebracht werden könnten, (.) um da einfach eine, eine, eine, eine finanzielle Sicherheit, aber auch eine noch stärkere Verankerung, Verankerung im Stadtgeschehen sichern zu können. (14) Ja und das war's eigentlich schon. Also ich wünsche mir jetzt gar keine, ich wünsche mir jetzt nicht irgendwie 20 neue Angestellte und so und so viel Geld, sondern einfach (2) die Möglichkeit und die FREIHEIT (.) selbstbestimmt und, also eigene Inhalte zu schaffen, Aufträge anzunehmen und die mit EIGENEN INHALTEN zu füllen, gestalterisch oder konzeptionell. (3)“

537. „Mit dem bin ich eigentlich gescheitert, weil es bis heute nicht dieses Programm für kleine Betriebe ((lacht)) ähm in der Größe gibt, dass wir uns selbst damit finanzieren können und wir das Programm auch richtig aufbauen können. (.) Ähm (.) und (6) ja, (2) ich überlege gerade, ob ich in (Name eines konventionellen Unternehmensverbandes), ob ich das auch so ein bisschen so empfinde. ((seufzt)) (6)“
538. „Wir haben hier (Anzahl, zweistellig) Angestellte und wir sind jedes Jahr auf null, weil wir auch, wir dürfen, die Förderer sagen: ‚Ihr müsst alles Geld ausgegeben haben‘. Was, also es ist nicht viel Geld, ((lacht)) im Vergleich zu dem, was wir sozusagen machen, aber es muss auch ausgegeben sein. Das heißt, du darfst gar keinen Puffer aus irgendeinem Geld, keiner gibt dir Geld für deinen Strukturaufbau, bis heute nicht, ne? Nach (Anzahl,

- zweistellig) Jahren haben wir nicht einmal jemanden gehabt, der gesagt hat: ‚Ihr macht so lange Projekte und die gefallen uns, (.) wir finanzieren mal, dass ihr sozusagen mal irgendwie so einen gewissen Fundus an Ressourcen habt‘. Gibt es nicht und (Stiftung) sind die Ersten, die, ne? Ähm, wir hatten noch keine oder anders, nein, wir haben auch äh (Ministerium) uns beraten lassen und sonst wo, es GIBT KEINE STRUKTURFÖRDERUNG, ne, für so was, was wir hier machen. Was absurd ist, wenn immer gesagt wird ‚vom Projekt in die Struktur‘ ist dieser neue, (.) äh neue Slogan von der UNESCO-Kommission für die Bildung von nachhaltiger Entwicklung, ne? ‚Wir müssen rauskommen aus diesem Projekt, Projekt, Projekt, es müssen Strukturen wachsen‘. Aber es gibt niemanden, der es finanziert, deswegen sind Leute wie (Stiftung) wichtig. (.) Genau.“
539. „Also so was beschäftigt mich schon auch, also die Frage eben, aber da sind wir wieder bei der digitalen Frage. Also, wie (.) schnell schaffen wir den digitalen, wie langsam ((lacht)) schaffen wir den digitalen Wandel /Mhm./ und wie anschlussfähig sind wir /Mhm./ also an, an übergeordnete digitale Strukturen dann auch. Also wir sind hier bei (Name der SEO) immer sehr, wir machen alles selber, wir bauen es selber, wir programmieren es selber. Das heißt, wir haben oft dann (intern) die optimale Version, aber wir sind oft nicht anschlussfähig. /Mhm./ Also sagen wir mal, die, (.) die Engagement-Plattform von Engagement, äh von (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) oder an andere große äh, (Name) zum Beispiel ist ein, (.) ist jetzt ein System, das die meisten Freiwilligenagenturen in Deutschland nutzen oder so. Und das ist dann aber nicht anschlussfähig zu dem, was wir haben oder unseres ist nicht anschlussfähig dazu. /Mhm./ Ja. (2)“
540. „Äh allerdings (.) ähm (.) wir sagen immer, wir sind ein gemeinnütziges Unternehmen /Mhm./ und wir sagen nicht mehr unbedingt, dass wir ein Sozialunternehmen sind, /Mhm./ einfach weil die Erfahrung auch ist mit dem Begriff, dass dieses SOZIAL so präsent dann ist, dass viele (.) dann gar nicht mehr das Unternehmen hören. So. /Mhm./ Also, deswegen finde ich den Begriff auch immer ein bisschen schwierig leider.“
541. „Was am meisten VERKANNT wird, dass man irgendwie (.) rein spendenbasiert oder rein, (.) weiß ich nicht, karitativ unterwegs ist, ohne die wirtschaftliche Seite zu berücksichtigen.“
542. „Also der Druck eines Gründers oder eines Startups ist ja eh immer auch natürlich, irgendwo finanziell (.) stabil zu sein, ne? Und äh (...), ich meine, bei einem Verein, einem NGO oder so, wo man sagt, es ist ja egal, ob wir Minus schreiben oder was immer wir machen, sondern wir sind ja ein

- Unternehmen. Das heißt in erster Linie, um wirklich NACHHALTIG zu sein, müssen wir auch nachhaltig hier profitabel ein Unternehmen führen.“
543. „Und ich weiß, dass, (.) da gibt es (.) viele, die das anders SEHEN, (.) ähm die sagen: ‚Mann, wir machen eine Leistung, die vielleicht sonst jemand NICHT SO machen könnte. Dafür werden wir dann vom Staat bezahlt‘. Ähm, das ist für mich kein klassisches Sozialunternehmen. Das ist dann ein VEREIN und jemand, der sich toll ENGAGIERT und (.) äh eben im Auf-, im Auftrag vom Staat handelt und da auch eigene Ideen einbringt, aber (.) ich finde, das ist, das ist mit eins der Unterscheidungs-, Hauptunterscheidungsmerkmale.“
544. „Wir haben bis dahin nur, bis dahin nur mit SPENDEN gearbeitet. Das ist nicht wirklich nachhaltig, ne?“
545. „Das ist gemeinnützig (...), ABER (die andere SEO) ist nicht gemeinnützig. Das ist ja ein Geschäftsmodell, ne?“
546. „Also jetzt ist es ein, (.) also gerade auch bei (Geschäftsidee), da geht es auch darum natürlich, das Ding und auch finanziell stabil zu stehen. Also es, die Gemeinnützigkeit ist hier jetzt erst mal nicht im Vordergrund, das ist wirklich eine Dienstleistung, die wir bieten wollen.“
547. „(4) Wir mussten das auch mal machen, aber (2) eher, weil wir keine Ahnung hatten. Also so eine Satzung zu schreiben, das ist ja auch nicht irgendwie ähm, (.) du schreibst so eine Satzung an der, an der GEBURTSTUNDE deines Vereins. (.) Und (.) ähm (.) die Situation oder, oder Vereine entwickeln sich ja auch und auch der Fokus ver-, entwickelt sich und verändert sich vielleicht, weil du im Laufe der Arbeit merkst, okay, wir haben uns da, entweder auch eine FALSCHER ANNAHME getroffen. (.) Hm (.) und dann hängt es natürlich auch von der Lust und Laune ((lacht)) ähm der Person im Finanzministerium oder Finanz- äh Amt ab ähm, ob das jetzt als gemeinnützig gilt oder nicht. Ähm (.) und das fand ich schon sehr schräg. (.) Gleichzeitig finde ich es schon auch wichtig, dass es so was GIBT, weil man dann eben nicht machen kann, was man will. Hm, (.) also wir haben zum Beispiel in unserer Satzung stehen (.) hm, (3) und das haben wir dann am Ende auch angepasst, (.) hm, dass eigentlich, (3) also der Vorstand ist ehrenamtlich, (.) hm, dass wir uns aber schon auch das Recht rausnehmen, unsere Mitarbeiter zu BEZAHLEN. Und ähm, dass das auch (.) eine ÜBERZEUGUNG ist und dass wir das nicht machen, um hinten rum irgendwie an Kohle zu kommen, sondern weil wir halt glauben, dass, Nachhaltigkeit entsteht nur dann, wenn die Leute das dann, irgendwie auch davon ihre Mieten bezahlen können. Reich werden tun wir alle nicht mit dem Thema, aber zumindest davon leben können sollte man. Und

- (2) das mussten wir dann mehrfach in der Satzung dann irgendwie genauer definieren, dass der Vorstand trotzdem ehrenamtlich bleibt und so.“
548. „Ähm und (.) sowohl die soziale WIRKUNG, an wen richte ich es, aber es muss sich halt auch tragen und NICHT auf Almosen, auf Spenden auf und so weiter angewiesen sein. Wenn die Schnittmenge eben gut genug gegeben ist, dann ist es ein Sozialunternehmertum.“
549. „(3) Ich hatte erst überlegt, ob ich mir wünsche, einfach richtig gute finanzielle Unterstützung zu kriegen, aber (.) das ist für einen Moment nett, aber das löst nicht das langfristige, (.) den langfristigen Auftrag, den ich für mich gestellt habe. Deswegen hätte ich es lieber andersrum und auch in, in demselben Atemzug eben, dass auch unser eigenes Label, was wir jetzt gegründet haben, richtig Erfolg hat (.) und das richtig so uns finanziell (.) äh (.) eine Grundlage bietet, dass wir auch weiter wachsen können, dass wir noch mehr (Fachkräfte) aufnehmen können, dass wir zu einer guten Größe wachsen, um so ein richtiges, (.) richtige schöne Dampflok zu haben und Fahrt aufnehmen können.“
550. „Im Lotto gewinnen oder so. Das halte ich nicht für sonderlich äh hilfreich. Ähm, (3) ich habe mal einen Menschen kennengelernt, ((schildert den Kontakt genauer)). Da war er beschäftigt mit dem, (.) dem Transfer (.) aus der Wissenschaft in die, in die Industrie, in die, in die Wirtschaft, das zu, die Zeit zu verkürzen. Das ist ja irgendwie, wenn ich mich recht entsinne, gab es mal eine Spanne von sieben bis ZEHN Jahren, die eine wissenschaftliche Erkenntnis brauchte, bis sie dann tatsächlich in der, äh in der praktischen Anwendung in der Wirtschaft auflief oder wirksam wurde. Und das sollte reduziert werden auf drei Jahre, so. Und damit war, das war so eine der Kernaufgaben, die, die er. ABER der, der hatte so ein, der hatte so ein privates Managementsystem, ganz, hatte gar nichts mit jetzt seiner, mit seinem Job zu tun, hat er als Student entwickelt. (2) Eines meiner teuersten (3) Seminare, die ich in meinem Leben gemacht habe. Danach bin ich nach Hause gekommen und habe den Laden hier umgedreht, also umstrukturiert. (2) DER SAGTE ähm, das war einer seiner Impulse, der hatte so eine Impulstechnik, gibt es ja viele mittlerweile, ähm, so eine Impulstechnik: ‚Ein gesättigter Markt‘. Äh nein, was sagte er? Ein, (2) wie war das? (.) Der, der Sinn war der, also äh (4) dauer-, dauerhafter Erfolg führt zur Schläfrigkeit. (2) Also wir funktionieren offensichtlich äh GUT, wenn wir immer ein Stück weit in einer Mangelsituation leben, wenn wir nicht das haben, was wir glauben zu brauchen oder wenn wir unter Druck stehen. Wir funktionieren nicht gut, wenn, (2) wenn wir gut versorgt sind, dann schlafen wir ein. So und dann kommt irgendjemand, ich sage mal, da

wird man immer noch in der freien Marktwirtschaft leben, ähm da kommt irgendjemand oder irgendetwas, das haut uns sozusagen aus, das kegelt uns von, von, vom Spielfeld. Ja, also wir müssen, (.) wir müssen immer unter, ein wenig unter Druck sein. Insofern würde ich jetzt nicht sagen, ich könnte mir schon vorstellen, dass wir die, die äh, unsere DARLEHEN, die wir auf unsere HÄUSER haben, dass wir die vielleicht etwas schneller, ((lacht)) schneller äh ab- äh gezahlt haben könnten. Das wäre schon ganz hilfreich, denke ich. So, aber (5) weiß ich gar nicht, ((lacht)) ich wüsste gar nicht genau, was. (.) Mehr, mehr brauche ich nicht. ((lacht)).“

551. „Ja, also ähm das ist eine sehr schwierige Situation, weil, (.) und aber auch nicht einfach zu beantworten, finde ich, weil es gibt schon auch eine Rechtfertigung dafür, dass es eben nicht NUR institutionelle Förderungen gibt, weil wenn diese ganzen Mittel umgewandelt würden, dann kann es sein so ein bisschen wie im, was weiß ich, in der Planwirtschaft oder so, ja, dass dann halt einfach sich auch Strukturen etablieren, die eben NICHT mehr so wirkungsorientiert sind, wo einfach dann Stellen finanziert werden, die so ein bisschen irgendwann wie Beamte agieren, ja? /Mhm./ Und ich, ich habe keine Lösung, aber ich glaube eben, ein Mittelweg wäre halt gut, dass man eben sagt, es gibt Projektförderung, wenn man, wenn sich die als sinnvoll erwiesen hat, gibt es institutionelle Förderung, die dann immer wieder überprüft wird oder so, keine Ahnung. Vielleicht gibt es auch Länder, die das schon besser können als wir, also kann ich mir bei vielen vorstellen. Ähm, (2) und generell ist es natürlich schon schwierig zu sagen, dass man nur von Fördergeldern abhängig ist. (.) Auf der anderen Seite (.) gibt es auch Unternehmen, die nur von einem Großkunden abhängig sind so. Und ich glaube, es ist beides ungesund /Mhm./ auf der einen Seite. Und auf der anderen Seite bietet es natürlich auch Potenzial in die Tiefe arbeiten zu können. Und (2) vielleicht gibt es Herausforderungen, die zum jetzigen Zeitpunkt eben nur mit Fördermitteln gemeistert werden können. Und dann wäre es natürlich wünschenswert, das so zu evaluieren, dass man dann irgendwann das anders lösen kann, aber ich glaube, das ähm (.) ist eben manchmal bei manchen Themen so. /Mhm./ Aber ich glaube, es ist weder für die, die gefördert werden, noch für das Umfeld immer die angenehmste Situation, weil da ja auch so eine komische Rechtfertigungssituation irgendwie entsteht, jetzt nicht nur gegenüber den Fördermittelgebern, sondern auch gegenüber der Öffentlichkeit. /Mhm./ Gott sei Dank irgendwo ja auch.“

552. „Und diese Kombi quasi, ne, er ist schädlich für die (Wirkungsempfänger) und schädlich für die, für die Einrichtung, wenn, wenn er da irgendwelche Lügen verbreitet, das war dann also zu viel.“
553. „Wenn man halt so einen, (.) so eine Einrichtung gründet, muss man natürlich auch die Finanzen irgendwie regeln. Da bin ich so reingewachsen im Laufe der Jahre. Das war schon manchmal viel MÜHE, mich damit auseinanderzusetzen, aber wenn man dann eine gewisse Routine entwickelt, (2) dann geht das. Und inzwischen ist das so eine (.) Tätigkeit, die ich halt so nebenbei mache und ich bin halt die, die den Überblick über die Gesamtfinanzen hat.“
554. „Was wir machen, soziale EINRICHTUNGEN, DIE (2) wirklichen Mehrwert generieren in irgendeiner Form und auch äh (.) Gelder, (.) wir sind ja ARBEITGEBER und wir haben, ich glaube, einen Umsatz von (hohe Zahl im sechsstelligen Bereich) dieses Jahr oder so was. Das heißt, das ist wirklich ein Unternehmertum, aber in dem Hinblick, das habe ich auch auf dem Weg hier hoch wieder gedacht, (.) dass man keinen Profit machen muss, was gar nicht so einfach ist. Es ist relativ einfach Profit zu machen mit sozialen Einrichtungen, um ehrlich zu sein. Also so wie wir das führen, ich weiß gar nicht, ob das (.) generell so ist, ((lacht)) aber im Grunde genommen ist das alles für soziale, (.) SOZIALwesen und für GUTES tun. Und es ist erstaunlich auch, wenn man Leute hier anstellt, wie schnell die denken, dass sie Geld machen müssen. Und wir sagen: ‚NEIN, NEIN, wir wollen (.) ein Wohlfühlgefühl GENERIEREN, die Kosten sind erst mal nebensächlich‘. Also bei uns ist wirklich, der WERT ist nicht Geld, sondern Wohlfühlgefühl. ((schluckt)) Und das ist, glaube ich, das Sozialunternehmertum für mich.“
555. „Also äh, die, dieses, der Vorstand ist halt der Vorstand, der hat keine Ahnung, was hier passiert, aber hat das Sagen. (1) Und ich glaube, das ist, in diesen Einrichtungen ist das so. Vorstand, wenn er ehrenamtlich ist ((lacht)) und nicht vor Ort, dann gibt es immer Spannungen.“
556. „WANN IMMER ein Projekt (.) eingebracht wird, was NICHT zu einem der Wohlfahrtsverbände gehört, steht (oberste Führungskraft) von (Wohlfahrtsverband) auf und redet es nieder und niemand stimmt mehr dafür. (...) EIGENTLICH könnten die die Summe Geld, die zur Verfügung steht und die ausgeschüttet wird, gleich sich gegenseitig aufs Konto (.) geschlüsselt je nach Größe des Dachverbands überweisen und dann das an ihre Leute, an Einrichtungen unterverteilen. (...). Das ist eine Show, diese äh Mittelverteilung. Und ich habe den Eindruck, bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) ist eben genauso. Die Wohlfahrtsverbände, die

sitzen da historisch drin, angereichert durch ein paar Leute von außen, die irgendeine Art von Prominenz haben oder von, von Bedeutung und die geben denen das Deckmäntelchen von Demokratie und Transparenz, aber in Wirklichkeit ist ein korruptes Geldverteilungssystem. /Mhm./ Ist EIGENTLICH ein Skandal und trotzdem empfindet es die Bevölkerung nicht so, weil in der KOMMUNIKATION werden ja LAUTER SCHÖNE ZWECKE und tolle Geschichten erzählt.“

557. „Also, dass man, wenn man INVESTIERT, da eine andere Geldqualität braucht, als wenn man zum Beispiel jetzt äh eine Bildungsein-, Einrichtung finanziert.“
558. „Da schnorren wir halt die Gelder also, weil wir es KÖNNEN. Als ein-tragener, gemeinnütziger Verein kommt man in irgendeiner Form immer an Gelder ran.“
559. „Und ähm, aber (.) so wie ich, ja, ich glaube, wie sich mein Blick auf diese Organisation in der Zwischenzeit geändert hat, würde ich sagen, natürlich sind das Sozialunternehmer unter der gemeinnützigen VOR-AUSSETZUNG? Also (.) hm, insofern wäre auch für mich jetzt so ein Sozialunternehmer jemand, der (.) ähm einen Freistellungsbescheid hat im Sinne der Gemeinnützigkeit.“
560. „Ähm grundsätzlich ähm gibt es bei (SEO) zwei Begriffs-, Begriffe, die analog verwendet werden. Also ich glaube, auf der Webseite findet man das Wort PROJEKT. /Mhm./ Meine Funktion ist die Funktion einer Bereichs-leitung, /Mhm./ also offiziell intern. Also ich würde jetzt eher sagen, wir sind ein BEREICH oder ein Geschäftsbereich von (SEO). (.) Ich glaube, auf der Webseite reden wir auch gerne darum, weil wir uns nicht gerne mit einem, (.) mit einer Geschäftssprache bekleiden, sondern eher einer, (.) also der Sprache der Sozialen Arbeit irgendwie verhaftet sind oder so. /Mhm./ Also das Wort Projekt, das auf der Webseite, entspricht eigentlich nicht mehr der eigentlichen Gliederung, Aufgliederung, die wir jetzt hier intern haben. /Mhm./ Ja. (.)“
561. „Ursprünglich war es halt so, dass man als gemeinnützig anerkannter Ver-ein äh mal immer so einen Vertrauensbonus äh hatte und sobald die GmbHs aufkamen, dann: ‚Ach, wollt ihr jetzt Geld verdienen?‘. Oder so.“
562. „Und ich glaube, was noch eine Herausforderung ist, ist diese, das hat wieder mit dem fehlenden Verständnis in Gesellschaft von Sozialunter-nehmen zu tun. Entweder bist du ein soziales PROJEKT, was hilft, oder du bist ein Unternehmen. Aber dieses Verständnis, dass man (.) ein SOZIAL AGIERENDES UNTERNEHMEN ist (...) Das ist total schwierig und jetzt der (Artikel in einer Fachzeitschrift) zum Beispiel war für uns das erste

Mal, dass wir UNTERNEHMERISCH wahrgenommen wurden oder dass, (.) dass wir auch, klar, es gab hier auf der Wirtschaftsseite vom (regionale Tageszeitung) irgendwie mal einen Artikel, aber es geht immer das PROJEKT, (.) das, es geht immer um, wie Leute hier in Arbeit oder in Ausbildung kommen, um die Bildung, aber es geht SELTEN darum, wie entsteht denn hier eigentlich ein Design oder wie, (.) ne, was für Produkte werden hier entwickelt oder so was.“

563. „Change bleibt auch der Alltag. Also Sozialunternehmen häuten sich unglaublich schnell und sie sind auch keine Einrichtung mehr, lange schon nicht. Das Begriff, der Begriff Einrichtung passt überhaupt nicht. Und ähm, wir erleben ja jetzt so eine RE-Verstaatlichung, politisch auch, finde ich, positiv GEMEINT, ABER, um DAS zu wuppen, muss man Unternehmer bleiben. Und DAS ist SPANNEND, jetzt mal gerade zu gucken, ähm, die äh Sozialunternehmen sind stille Riesen, die sind riesengroß.“
564. „Sicherlich (.) muss man aufpassen, dass viele natürlich auch denken: Ach, ihr seid ein Verein, ne? Also, dass man in diese Schiene rutscht, dieses zu erklären, Sozialunternehmertum. Man muss das schon ein bisschen erklären, aber wenn man dann erklärt, das ist in Ordnung. Ich, mir fällt es halt eher auf bei anderen Sozialunternehmern, (.) äh eben auch um diese Finanzierung, also viele sagen halt dann, ich habe mit einem, (.) der sagte dann: ‚Nein, wir machen halt (.) äh, wir bieten halt einen Service an, den der Staat nicht macht. Äh, wir bieten das an und dafür wird, dafür bezahlt uns dann der Staat‘.“
565. „Also im Grunde haben wir uns gesagt, gut, einmal machen wir das, weil es um Sozialunternehmen geht und weil wir auch mal äh etwas dagegensetzen wollen, gegen ANDERE Unternehmen, die letztlich NUR von Spenden leben. Das war uns wichtig, deswegen haben wir uns dann doch entschlossen das zu machen. Wir sind, haben es übrigens selbst nicht gewusst, dass es diesen Preis gibt. Wir sind von einem (Absolventen des SEO-Qualifizierungsprogramms) vorgeschlagen worden. ((lacht)) Genau. So, ähm, also insofern (.) äh kommt das für uns eigentlich (.) NICHT infrage, (...) weil wir eigentlich einen ganz anderen Fokus haben. Wir wollen, (.) es ist ein Wirtschaftsunternehmen, ganz klar. Wir haben einen gewissen sozialen Anspruch, (.) auch ganz klar, aber wir werden unsere Zeit nicht damit (.) verschwenden Spendengelder einzuwerben. Das ist es nicht, denn äh diese Form eines Sozialunternehmens sind wir nicht.“
566. „Aber ich habe zum Beispiel bei (der zuvor genannten überregionalen Gründungsinitiative) festgestellt, sobald die Fördergelder nicht mehr fließen und aufhören, ist das Projekt beendet. Und das habe ich immer schade

- gefunden. Und deswegen ist äh (SEO) (.) im Grunde ein Projekt, das sich trägt.“
567. „(2) Ähm, konventionelle Unternehmer sind in der Regel auf Gewinnerzielung ähm ausgerichtet, der Sozialunternehmer in der Regel nicht. Das heißt, natürlich haben wir hier eine ganz andere Unterstützungsnotwendigkeit.“
568. „Nein, wahrscheinlich nicht. Und das wird einem ja auch tatsächlich so nicht (.) vermittelt. (.) Und ich WEISS nicht, ob da noch mal ein Unterschied doch ist, was ich nie so richtig verstanden habe, zwischen Sozialunternehmertum und Social Business, weiß ich nicht, vielleicht ist es auch Wortklauberei, aber dass sozusagen, der ZWECK ist nun mal das SOZIALE oder auch beim Finanzamt ist es ja so, die Gemeinnützigkeit steht über allem. Und von daher ist es tatsächlich, es ist einfach nicht austariert, weil, (.) weil man das eine höher legen MUSS sozusagen.“
569. „Ja, das Vereinsgedöns ist auch was Schweres. Eigentlich würde ich das am liebsten los sein, also mit den ganzen Mitgliedern und so, weil wir eben nicht so ein klassischer Verein sind wie jetzt äh so ein Sportverein, ne? Das ist äh, eigentlich in dem Sinn (.) brauchen wir die nicht. Das klingt jetzt blöd, aber wir machen auch wenig für die.“
570. „Also was wir schon auch gemerkt haben, ist, dass, wenn man mit irgendwelchen Stiftungen oder so was spricht, ist es ganz schwer ähm als normale GmbH ähm da in irgendwelche Förderrichtlinien reinzupassen. (.) Ähm und umgekehrt, wenn man als gGmbH auf Investoren äh zugeht, ist das wiederum schwierig. Also ähm, (.) ich glaube, beides kann funktionieren, wenn das zum Geschäftsmodell und den, den Akteuren, mit denen man zu tun hat, passt. /Mhm./ Aber es wäre natürlich sinnvoll, wenn es irgendwelche Mischformen geben würde ähm, weil also die Stiftungsstatuten wird man nicht ändern so auf die Schnelle, aber wenn es halt eine Mischform geben würde, die irgendwie diese, (.) diesen Hybridcharakter irgendwie zulassen würde, wäre das schon total sinnvoll.“
571. „Und in meinen Beratungen, die ich immer mache für, für junge Startups, sage ich immer: ‚Leistet euch einen guten Steuerberater, auch wenn er euch am Anfang was KOSTET, weil ähm man braucht einen, der einem wirklich die FINTEN und die KANTEN von der Gemeinnützigkeit erklärt‘. Und bis HEUTE, also unser Jahresabschluss, den haben wir bei einem Steuerberater und auch die Rechnungsprüfung, der sich IM GEMEINNÜTZIGKEITSRECHT auskennt. Und das ist lang nicht bei allen Steuerberatern der Fall, aber er weiß eben, bis zu welcher Grenze was geht und wo das Finanzamt

- dann einschreitet, sodass ich immer ruhig schlafen kann, weil ich weiß, da bin ich auf der sicheren Seite. ((lacht)).“
572. „Wenn es wirklich um Steuern, Finanzen, so was alles geht, dann braucht es da auf jeden Fall mehr Qualifikationen, einfach weil es diffiziler ist in dem Feld häufig und da es wirklich einen Unterschied macht, ob ein Steuerberater Bescheid weiß oder nicht.“
573. „Äh, also das hat, (2) das ist, (.) äh also wir agieren ganz gewiss anders als ein normaler Unternehmer. Also äh wir sind, sehr viel mehr (.) stehen wir im Risiko und in der Haftung, als das normalerweise ein Unternehmer sein würde. Also als Unternehmer würde ich also gucken, dass ich (.) äh pf ((bläst Luft aus)) persönlich nicht in der Haftung bin, sondern das über eine gGmbH mache oder eine GmbH mache. Das würde hier nicht greifen. Hier wird sicherlich so was wie eine Konzernhaftung greifen. Und nicht nur das, und über die Konzernhaftung würde im Zweifelsfall dann also auch eine persönliche Haftung bestehen. Also ich bin persönlich letztlich haftend für, für das Gelingen. Wir können, wie Sie es schon sagen, wir können keine, keine WESENTLICHEN Rücklagen, Rückstellungen bilden, die sind, ich sage mal, sehr, sehr begrenzt. Ähm, GEWINNE dürfen wir schon mal gar nicht machen. (.) Alles, was an GEWINNEN gemacht wird, muss sozusagen sofort wieder, äh (2) muss reinvestiert werden. Wobei man (.) sagen muss, das ist kein gewinnträchtiges Unternehmen, in dem wir uns hier bewegen, sondern das ist äh, (3) ja, das ist WIE ALLE (.) oder wie viele und da nicht wie alle, wahrscheinlich, ich sage mal, im sozialen Bereich, ähm (.) die so sich entwickelt haben wie wir, in TEILEN also eine Unternehmung, die ein Stück weit auch auf Selbst-, Selbstausschüttung äh beruht.“
574. „Wir dürfen gar kein Vereinsvermögen anhäufen. Das sind Rückstellungen für. Weil ich immer in die Vorfinanzierungen gehen muss, ne, wenn ich Projektstart habe, dann kriege ich das Geld vielleicht in einem halben Jahr, es kann sein, ich muss mit 100.000 in die Vorfinanzierung gehen.“
575. „Würde ich jetzt nicht per se zustimmen, aber wird so gehandhabt, weil eben GmbH dahintersteht. Ähm (.) und man so dann von Anfang an oder ich zumindest hatte, dass man superviel falsch machen kann, was einem dann auf die Füße fällt, /Mhm./ ähm und dann auch nicht mehr quasi (.) gerade gebogen werden kann, wenn die Gemeinnützigkeit beispielsweise weg ist so. Ja. Und ähm (.) also das hat einfach, das war so eine innerliche Bremse dann auch ganz lange, dieses immer alles richtig machen wollen, damit man mit einer exotischen Unternehmensform, in Führungszeichen, nicht auch noch irgendwie was falsch macht und auffällt. (.)“

576. „Und bei (Name der SEO) ((lacht)) war das so eindrucksvoll, dass wir noch fünf Teilnehmer an der Mitgliederversammlung hatten von ursprünglich mal 120, 150 Mitgliedern, die im Durchschnittsalter von 85 Jahren dann angelangt waren. Und die sollen dann Entscheidungen über äh Geschäftsführung und Investments und Tätigkeitsbereiche treffen. UNMÖGLICH, vollkommen unmöglich. Und das war dann auch noch mit einem gewissen Streit hinterlegt eben äh, (.) äh, wo man sich hat entscheiden müssen in die eine oder andere Richtung zu gehen. Und äh das war dann mein Vorschlag, eine Stiftung zu gründen, die ja den Charakter hat, dass äh der Stifter dem Zweck und dem Kapital Ewigkeitswert verpasst, also indem er einfach eine Stiftung erstellt, die an einen bestimmten Zweck gebunden ist.“
577. „Wir haben auch überlegt, ob wir in eine gemeinnützige GmbH gehen oder in einen geschäftsführenden Vorstand. (2) Da haben wir uns lange damit beschäftigt, das hat ja ganz, zieht ja ganz viel nach sich an, also eigentlich war das Modell der geschäftsführende Vorstand, weil gemeinnützige GmbH brauchen wir nicht mit dem, was wir machen, so. Äh, bloß als geschäftsführender Vorstand brauche ich auch Leute, (4) mit denen ich das machen kann, also brauche ich auch Vertrauens-, einen vertrauenswürdigen, kooperativen Vorstand. Den habe ich nicht, also wir waren kurz davor das zu machen, das hat dann auch rechtlichen Gründen nicht geklappt, weil dieser, also wir haben in dem ganzen, das Prozedere ist sehr schwer, also das hinzukriegen. Das ist jetzt erst mal auf Eis gelegt, soll auch so ein, für meine Begriffe ist es gut, wenn wir das auf Eis legen, bis der (2) Verein dann auch wirklich so (2) aufgebaut, also jetzt wir hier, dass es in die Zukunft gehen kann. Das heißt, es muss personelle Veränderungen geben.“
578. „Also wir HABEN uns jetzt noch nicht explizit, da sind wir bei der (Kammer) so ein bisschen auf, auf ähm (.) Grenzen gestoßen, was jetzt so eine gGmbH angeht, wie das dann organisiert ist, da stecke ich jetzt noch nicht SO DRIN, aber es ist, so wie ich die Diskussion bisher verfolgt habe, auch noch nicht die ideale Lösung. Und es ist, wir überlegen ja auch gerade, gründen wir noch quasi eine zweite Rechtsform, AUCH, um es sauber zu trennen wegen der Förderung, weil der Vorwurf ist ja auch schnell da. Ähm, wir kriegen jetzt höchstwahrscheinlich EU-Gelder für (Zeitraum), die sozusagen (die schulische Weiterbildung) abdecken. So, aber bei uns ist es ja FLIESEND. Also ich kann gar nicht, hier diese (selbst entwickeltes Vertriebsprodukt), ((lacht)) ähm sind ein Produkt von uns, die werden hier produziert. So, jetzt müsste ich EIGENTLICH, wenn es ganz korrekt laufen soll, sagen: ‚Okay, mein (Mitarbeiter) ist angestellt für das Bildungsprojekt die und die Stunden. Dann produziert er so und so viel

Stunden, ist dafür über das Sozial-, also über das Unternehmen angestellt'. Und das ist, (.) das, dann bist du nur noch mit Verwaltung und irgendwelchen Auseinandertüfelungen beschäftigt. Also, das, (.) ne, ist zum Beispiel ein großes Problem, was wir merken, dass eben die Förderung, wo, wo hört die Förderung auf, bis wo darfst du INVESTIEREN? Beispielsweise (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) sagt: ‚Klar, Materialien, ihr testet ja, ihr probiert ja aus, ihr erforscht ja, ist ja nicht unbedingt das PRODUKT, was an den Mann geht‘. So oder ein erstes Produkt DARF vielleicht darüber auch finanziert sein. Dann sagt aber die Wirtschaft wieder: ‚Nein, das ist ja dann subventioniert, das ist Konkurrenz‘. Deswegen die (Kammer) zum Beispiel wollte nicht mit uns (2) KOOPERIEREN, ich glaube, auch so aus, aus Wettbewerbsverzerrungsthemen und politischer Stellung und so. Also da ist man in einer Grauzone. (.) Und ich glaube, dass eine Rechtsform, (.) das müsste dann aber auch wirklich eine neue sein, (.) ähm, die da eher so ein Hybridmodell ist, was aber dann wiederum SCHWIERIG ist, wenn es ein Unternehmen ist. (.) Also dann muss, glaube ich, die Definition von Sozialunternehmen sehr ähm stringent sein, weil sonst macht jedes Unternehmen irgendeinen kleinen sozialen Aspekt und hat dann (.) diese Rechtsform, deswegen, ne, ist das (2) ähm, glaube ich, so eine Schwierigkeit das hier so umzusetzen.“

579. „Ja und dann haben wir irgendwie zuerst sehr sachlich angefangen zu diskutieren und haben gesagt: ‚Okay, das, die erste Bedingung, die erfüllt sein muss, ist eine Einstufigkeit. Also wir müssen, wir wollen EINE juristische Rechtsperson‘. Ja, also nicht der Verein hat eine gGmbH und die gGmbH hat eine Stiftung, also dann hast du ja immer, bist du ja immer in zwei, zwei Ebenen unterwegs mit zwei Rechtssystemen dahinter, ne? Sondern es war, also Einstufigkeit war das eine. Dann haben wir erst mal Vorstand einen HAKEN drunter gemacht, sehr, sehr schnell, alle Vorstandsmitglieder. Genau. Und dann, wenn du dann einstufig sein möchtest, dann kannst du eine Genossenschaft werden, gGmbH werden, Stiftung werden und so weiter. Also Genossenschaft haben wir nicht die Voraussetzungen dafür, dann war das Thema gGmbH. Und da war das THEMA äh langfristig sicher aufstellen. Und wir hätten keine gGmbH gründen können, ohne natürliche Personen als Gesellschafter. So und DA, das wollten wir auf keinen Fall, weil was passiert nach 10 Jahren, nach 15 Jahren, wenn einer seine Gesellschaftsanteile abgibt ODER vererbt? Und stell dir vor, das passiert dann gleichzeitig bei vier oder fünf. Dann hast du da vier, fünf Hanseln sitzen, die sind Gesellschafter, die sind zwar nix wert, die Anteile, aber dann können sie alle rumkamelen, ne? Daher kam Stiftung.

Stiftung gehört sich selbst, ne? So und das heißt, das kannst du STEUERN, der Stiftungsrat kooptiert sich selber und das war eigentlich die, die Lösung. Wir sind gar nicht so geil auf Stiftung. Wir werden auch nicht Stiftung heißen, sondern wir werden (Name des Programms) weiter heißen und dann im Subtext Stiftung, so ganz unten rechts oder so, aber wir werden nicht (Name des Programms) Stiftung heißen, wollen wir gar nicht. /Mhm./ Wir werden auch (...) nicht Stiftungsvorstand HEISSEN, also hoffen wir zumindest, das versuchen wir gerade zu vereinbaren mit der Stiftungsaufsicht, sondern soll, wird CEO heißen. Verstehst du, weil wir wollen gar nicht dieses, (.) diesen Imp-, den Habitus Stiftung, sondern wir sind einfach, wir verstehen uns als eine sehr moderne (.) äh Social Profit äh Organisation oder Sozialunternehmen und haben eine Stiftung als Form gewählt, weil wir glauben, dass das LANGFRISTIG uns am besten abbildet.“

580. „Ja, mir fällt noch sonst dazu, also ich weiß, also es ist gerade also auch in den Dörfern so ein Thema äh, (.) dass man anfängt also Kleinstiftungen zu gründen, wo aber vordergründig am Ende das Geld nicht die Rolle spielt, sondern (.) die Leute machen mit, die legen selbst Hand an. Ja, das ist so, das wird gerade vielfach diskutiert und ist schon an einigen Orten auch schon erfolgreich umgesetzt. Äh, da ist praktisch der Name (.) oben drüber, aber eigentlich agieren die auch selber, ne, und, und arbeiten mit und machen mit äh unter diesem Namen, obwohl sie wissen, da kommt nicht viel raus, aber trotzdem. Äh, ja, das ist ja dann irgendwie so eine, so eine, so eine Genossenschafts-, Genossenschaftsgeschichte, ja, weil das ist ja, wir haben ja auch lange an dem (Projekt) gearbeitet äh und haben es dann aufgegeben, weil das nicht zielführend ist.“
581. RH: „Mhm. Jetzt gehe ich noch mal zurück in das ganz Pragmatische. Sie sind ein gemeinnützig anerkannter Verein. Das heißt, Sie haben Mitglieder und Sie müssen immer einmal im JAHR also eine Jahreshauptversammlung machen.“  
IP: „Alles das, all den, all den Quatsch, den man da normalerweise machen muss, genau.“
582. „Also gar nicht so einfach zu beantworten, ob die Steuerbefreiung und die Gemeinnützigkeit immer von Vorteil ist. Manchmal ist es nicht vorteilhaft. Also, wenn man die Vorsteuerabzüge bei einem sehr einkaufslastigen Betrieb sieht, dann ist das manchmal besser äh steuerpflichtig zu sein, weil man sie im Verkauf ja ansonsten nicht wieder reinkriegt.“
583. „Was machen wir für den eingetragenen VEREIN?“. Wir müssen das Finanzamt bedienen in irgendeiner Form.“

584. „Das Finanzamt prüft die Gemeinnützigkeit. Ähm, die muss also nach-, die gemeinnützige Tätigkeit muss nachgewiesen werden. Sie prüfen sie immer (.) im NACHGANG, nicht im Vorgang. Das ist also insofern ein kleines Risiko, was man immer hat. Also ich werde immer oder wir werden immer geprüft auf die letzten zwei JAHRE ähm und dann wird FÜR die letzten zwei Jahre die Gemeinnützigkeit ERTEILT. Und dann kann man weiterhin unter der Überschrift Gemeinnützigkeit weiter AGIEREN, aber ich werde immer im Nachgang geprüft. Und wenn mir das (.) Finanzamt die Gemeinnützigkeit ABERKENNT, (.) dann habe ich also unter Umständen deswegen alleine schon dadurch schon ein Problem, weil ich dann (.) die äh Steuernachzahlung aus den letzten zwei Jahren äh leisten muss, was in der Regel dann auch ruinös wäre. Also, das ist immer so ein, so eine Besonderheit.“
585. „(4) Wir mussten das auch mal machen, aber (2) eher, weil wir keine Ahnung hatten. Also so eine Satzung zu schreiben, das ist ja auch nicht irgendwie ähm, (.) du schreibst so eine Satzung an der, an der GEBURTSTUNDE deines Vereins. (.) Und (.) ähm (.) die Situation oder, oder Vereine entwickeln sich ja auch und auch der Fokus ver-, entwickelt sich und verändert sich vielleicht, weil du im Laufe der Arbeit merkst, okay, wir haben uns da, entweder auch eine FALSCHER ANNAHME getroffen. (.) Hm (.) und dann hängt es natürlich auch von der Lust und Laune ((lacht)) ähm der Person im Finanzministerium oder Finanz- äh Amt ab ähm, ob das jetzt als gemeinnützig gilt oder nicht. Ähm (.) und das fand ich schon sehr schräg. (.) Gleichzeitig finde ich es schon auch wichtig, dass es so was GIBT, weil man dann eben nicht machen kann, was man will. Hm, (.) also wir haben zum Beispiel in unserer Satzung stehen (.) hm, (3) und das haben wir dann am Ende auch angepasst, (.) hm, dass eigentlich, (3) also der Vorstand ist ehrenamtlich, (.) hm, dass wir uns aber schon auch das Recht rausnehmen, unsere Mitarbeiter zu BEZAHLEN. Und ähm, dass das auch (.) eine ÜBERZEUGUNG ist und dass wir das nicht machen, um hinten rum irgendwie an Kohle zu kommen, sondern weil wir halt glauben, dass, Nachhaltigkeit entsteht nur dann, wenn die Leute das dann, irgendwie auch davon ihre Mieten bezahlen können. Reich werden tun wir alle nicht mit dem Thema, aber zumindest davon leben können sollte man. Und (2) das mussten wir dann mehrfach in der Satzung dann irgendwie genauer definieren, dass der Vorstand trotzdem ehrenamtlich bleibt und so.“
586. „Sie müssen ja SEHR drauf achten, wenn Sie gemeinnützig sind, dass es kein Sponsoring ist, weil sonst ist ein Drittel dessen, was Sie an Geld überwiesen kriegen, gleich weg. DA staune ich MANCHMAL über die

UNVORSICHTIGKEIT von Kolleginnen und Kollegen. Sie dürfen zum Beispiel auf Ihrer Webseite die Firma nicht direkt verlinken. Sie dürfen das Logo abbilden, aber Verlinkung zählt als Gegenleistung. Da halten sich lang nicht alle dran. Da war ich immer ein bisschen vorsichtiger und ich habe auch beim Aushandeln der Verträge immer sehr drauf geachtet, dass äh wir nicht in diesen Geruch von Sponsoring kommen.“

587. „Ist so, dass wir wirklich mit den Produkten an den MARKT GEHEN und auch Verkäufe haben. Das heißt, wir haben jetzt einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb mit äh Umsatzsteuerpflicht et cetera. Ähm, das darf aber NIE über der gemeinnützigen Arbeit stehen. Also das ist schon eine, (2) es ist MACHBAR, aber es ist nicht die ideale Lösung, wenn man sagt, man will eigentlich vielleicht auch Unternehmen eh da hinbringen, dass die SOZALER agieren oder dass es da ähm (.) andere Möglichkeiten gibt. Und wenn man sich mal, (.) weiß ich nicht, die Wirtschaft anguckt, wie viel Subventionen gibt es an tausend Stellen und bei Sozialunternehmen hat man eher noch mehr Hürden, ähm und da ist die Rechtsform einfach eine.“
588. „Jetzt haben wir aber gemerkt, dass wir (.) bei (neuem Projekt) anders als bei (dem ursprünglichen Engagement), das dann auch noch (...) erfolgt, (...) ganz neue Kooperationen eingehen könnten ((bringt ein Beispiel)). (.) Und ähm, da würde diese Rechtsform auf Dauer nicht ausreichen. Wir sind jetzt noch nicht so groß, aber es ist durchaus eine meiner Überlegungen, äh eine Tochter auszugründen, die dann eine Service GmbH wäre, und zu sagen, da wird Geld eingesammelt, auch ganz normal versteuert. Kann man aber erst machen, (.) wenn die überleben kann. Das heißt, Sie müssen schon eine sehr klare Einnahmeerwartung haben. Und das machen EINIGE Social Entrepreneurs, man nennt es dann eben hybride Geschäftsmodelle, dass sie einen gemeinnützigen Zweig haben und einen anderen. (Name eines bekannten SE) zum Beispiel vom (SEO des bekannten SE), der hat es genau umgekehrt gemacht, der hatte am Anfang nur eine GmbH und hat dann gemerkt, das allein reicht auch nicht und hat einen Verein dazu gegründet äh, wo er, wo er auch Spenden jetzt endlich annehmen kann. Und ver-, äh, hat also genau von der anderen Seite her sein Portemonnaie aufge bessert. Also es IST äh nicht leicht mit dieser Rechtsform, das ist schon sehr restriktiv, weil Sie werden eigentlich SOFORT BESTRAFT, wenn Sie wirklich Geld einnehmen, das dürfen Sie eigentlich nicht. Auf der anderen Seite, wenn Sie es nicht einnehmen, sind Sie gleich platt. Also der Grat, auf dem man wandert, der ist schon sehr schmal und man muss auch DA gute Beratung haben.“

589. „Also zum Beispiel in (SEO-U) waren auch 50 Prozent der Startups gemeinnützig ungefähr und 50 Prozent for Profit. Und gerade die Gemeinnützigen haben da einfach noch mal eine viel größere Schwierigkeit, weil die ja immer auf Stiftungsgelder oder irgendwie andere Fördermittel angewiesen sind. Und wenn dann nicht explizit eben die Stiftungen oder Fördermittelgeber ähm Gehälter zahlen, dann ist das natürlich ENORM schwierig. Und dann irgendwie zu sagen: Okay, ich brauche aber ja auch Leute, dann bezahle ich natürlich erst mal die, bevor ich mich bezahle. Aber irgendwann bin ich sozusagen der limitierende Faktor und das Nadelöhr an dem ganzen Unternehmen. Das kann ja nicht sein, das ist ja irgendwie total absurd. /Mhm./ Ähm und ja, deswegen glaube ich, ist es ein Riesenthema. Und ich kenne es eigentlich eher so, dass sich viele immer mal: ‚Ja, nein, ich zahle mir jetzt mal noch mal irgendwie drei Monate nichts aus für das Unternehmen‘. /Mhm./ (1) Und also, dass es überhaupt so sein muss, finde ich einfach schon ähm, kann nicht sein, weil die auch eigentlich alle irgendwo zum Gemeinwohl was beitragen sozusagen.“
590. "Overhead-Mittel. ((lacht)) Das ist das, das ist das, ernsthaft, ne? Ich meine, das ist wirklich schwierig, ne? Also den, auf der einen Seite erwartet man von uns echt hohe Qualität und äh in allen Bereichen, dass wir schnell abrechnen, dass wir sauber abrechnen, dass wir gut kommunizieren, dass wir gute Materialien haben, dass wir uns gut darstellen, also dass wir innovativ nach vorne sind und so. Und auf der anderen, und DAS ALLES wird ja nicht über Projekte bezahlt, ne? Und auf der anderen Seite, wenn du jetzt sagst so ‚Ja, okay, wir nehmen äh eben 20 Prozent Overhead äh in der Förderung‘, dann hat kaum, kaum einer Bock da drauf. Und es gibt auch wirklich kaum jemand, der (.) das zahlt. Und das war aber der RIESENGROSSE Vorteil von uns, wir konnten (2) äh die (Name der Gründungsstiftung)-Mittel zum großen Teil in Absprache mit der Stiftung als Overhead verwenden. Ja und das hat ermöglicht, dann (Projektname) einfach mal anzufangen und so weiter, ne? Also das war das Ding.“
591. „Also wie viel Overhead und wenn man dann da auf eine gewisse Zahl kam bei einer Stiftung, dann war es negativ. Welcher Unternehmer, sorry, rechnet nicht die Arbeit, die Kompetenz seines Mitarbeiters als das höchste Gut seiner Dienstleistung? Ja, also das ist ein bisschen gaga. Also der Stifter versucht sich ja, das muss ich, das hatte ich ja oft adressiert und so, weil das ist ein alter Hut, aber das ist, glaube ich, noch immer nicht ein alter Hut. Wir zahlen Reisekosten, wir zahlen Projektkosten, wir zahlen Essen, aber wir zahlen keine Infrastruktur. Das ist so antiunternehmerisch, geht gar nicht.“

592. „Es finanziert ja NIEMAND in die Organisationsstruktur. Also drum sage ich: ‚Wir sind immer wie so Diabetiker kurz vorm‘. (.) Das heißt, wir arbeiten eben immer noch mit (Anzahl) Leuten, ne? Und auf der Produktlinie bin ich IMMER NOCH alleine. Und dann mache ich noch die Öffentlichkeit und dann bin ich noch Geschäftsführer. Und das geht eigentlich, es GEHT irgendwie, aber eigentlich geht es NICHT. Und das drückt sich natürlich in den Finanzierungen nicht aus. Das meiste Geld wird weitergereicht, also geht in (inhaltliche Projektarbeit), Bezuschussung der Kooperationspartner, also geht raus und bleibt nicht bei uns. So, (.) und ich kann also auch quasi langfristig hier überhaupt kein Personal AUFBAUEN, weil ich eben gar nicht weiß, äh, auch wenn ich Großprojekte mache, habe ich manchmal nur drei Monate Zeit und dann ist es noch im Sommer, wenn der Projektantrag bewilligt wird, Personal zu finden. Und das sind alles so Dinge, das ist IRRSINN. (.) So und /Mhm./ das ist so der Grundkonflikt.“
593. „Ich habe es ja sogar geschafft, auch mal äh (.) jemand zu BESCHÄFTIGEN, (.) aber mit der Maßgabe den auch weiter zu verleihen und den auch selbst bezahlen zu können. Das war auch mal eine lustige Konstellation, die ich erlebt habe, so eine Dreiergemeinschaft, wo drei Selbstständige ohne, (.) aber für einen hat es gereicht am Ende.“
594. „Wir mussten die Rechtsform anpassen, weil wir mit der großen Förderung, also wir werden durch (Name) gefördert, das ist ja, (namensgebundene Angabe). Und mit der (Name der Förderung) einher geht ähm, hat uns (Name Förderpartner) ins Stammbuch geschrieben: Leute ihr müsst in der Governance-Struktur paar Sachen ändern‘. Das passt einfach nicht mehr, ja? Ein Verein mit (Anzahl, niedrig zweistellig) Mitgliedern führt so einen Laden hier, das ist scheiße. Die Mitglieder sind nicht eingebunden, die kommen einmal pro Jahr zur Mitgliederversammlung, das ist total bescheuert und so, ne? Und alle wissen das, ne? So und dann kommen die und dann sagt man immer: ‚Ja, okay, ihr müsst, müsst ja kommen damit, ne?‘. So, ne? So und das weiß, also auch aus der Mitgliedschaft hieß es eben so: ‚Hach, nein‘. Aber KEINER HAT ES ANGEPACKT, weil es einfach ein großes Thema ist, ne?“
595. „Das zweite große Standbein ist (Finanzierung durch Lotterie). Das ist eine Investitionsförderung (...), die NOCH MAL andere äh Kriterien ähm haben, ne, die ähm auch wirklich mich sogar so weit gebracht haben, dass ich noch Satzungsänderungen in Angriff nehmen MUSSTE, UM ähm, ja, um die Regeln zu erfüllen.“

596. „Ähm und als klar war, dass WIR dieses Projekt, also gerade (dieses spezielle SEO-Unterstützungsangebot für Startups) zum Beispiel nicht weiter wachsen lassen können, wenn wir bei (SEO-Unterstützungsorganisation) bleiben, weil (SEO-Unterstützungsorganisation) als Organisation nicht wachsen will, (.) äh und wir Ziele verfolgt haben mit (spezielles SEO-Unterstützungsangebot für Startups), die nicht, die nicht komplett zu (SEO-Unterstützungsorganisation)-Zielen passten, war klar, dass wir, (.) ja, das ausgründen würden. Ähm, (.) also auch in sehr, sehr enger Zusa-((lacht)) äh Zusammenarbeit mit (SEO-Unterstützungsorganisation). Ähm und (.) ähm dafür haben wir dann die (gemeinnützig anerkannte Gesellschaftsform) (.) äh gegründet. Ähm und da wird perspektivisch auch bestimmt noch (.) neue Sachen reinkommen (.) ähm, aber es war (2) von daher eine etwas untypische Gründung wahrscheinlich, weil wir gesagt haben, wir hatten schon etwas und haben dafür dann einfach ein neues rechtliches Dach (.) gesucht.“
597. „Das ist die ganz große Sorge aller, die chronische Unterfinanzierung, die, das Klientel wird sich massiv ausweiten und man kriegt mit dem gleichen Euro und zwei Händen, soziale Arbeit heißt KEINE Maschinen, keine Digitalisierung, ((lacht)) ALL dieses nicht, sondern ein Mensch steht vor einem Mensch und das sehe ich in der (fachlichen Leistung im Kontakt zu den Wirkungsempfängern), mehr, mehr Klienten, mehr (Fachpersonal), da gibt es einen direkten Konnex und dem muss man einfach ins Auge gucken.“
598. „Wir (...) wollen jetzt aber auch kein ADAC werden, wo man Mitglied werden kann, sondern wir bleiben (Anzahl) Leute. (.) Und ähm, wir haben auch keine Mitgliedsgebühren oder Beiträge und wir BEWERBEN auch nicht die Mitgliedschaft, ja, sondern wir sagen einfach nur: ‚Okay, wir brauchen dieses Vehikel‘. Diese (Anzahl) Leute wählen den Vorstand ((lacht)) alle drei Jahre neu und ähm, wir achten darauf, dass es irgendwie geschlechtermäßig aufgeteilt ist richtig und, aber aus diesen (ANZAHL) LEUTEN. Und wer keinen Bock mehr hat, der kann halt GEHEN. Ähm, niemand wird gezwungen. (.)“
599. „Also bis heute gibt es einfach in der Wohlfahrtspflege üblicherweise diese Konstruktion, dann Holding als Verein mit sozusagen einer demokratischen Struktur für die Mitglieder und der professionelle Ast in eine oder mehrere Betriebsgesellschaften, wo sie Geschäftsführer haben, die das dann halt kaufmännisch lenken.“
600. „Also äh, die, dieses, der Vorstand ist halt der Vorstand, der hat keine Ahnung, was hier passiert, aber hat das Sagen. (1) Und ich glaube, das

- ist, in diesen Einrichtungen ist das so. Vorstand, wenn er ehrenamtlich ist (lacht) und nicht vor Ort, dann gibt es immer Spannungen.“
601. „Es kann sozusagen in Umbruchszeiten oder in schweren Zeiten, also zum Beispiel, wenn die Rechtsform verändert werden soll, MUSS das die Mitgliederversammlung entscheiden, ne? Dann müssen wir alles vorbereiten, aber es entscheidet die Mitgliederversammlung. Und insofern würde ich der Mitgliederversammlung immer wenig zumuten. Also ich würde da wenig, (.) weil das alles viel zu kompliziert ist, ne?“
602. „Und das Team kann genauso sagen: ‚Wir wollen und wir wollen ohne euch, weil wir natürlich den ganzen Tag hier arbeiten müssen und untereinander auch auskommen müssen‘. /Mhm./ Es war leider, die letzten zwei Jahre war das Thema halt immer (.) der Graben zwischen Team und Vorstand, aber das ist es, glaube ich, nicht mehr.“
603. „Hintergrund ganz klar die Angst, dass ähm (.) neue Vereinsmitglieder eintreten, bei den kleinen Gruppen wäre das kein großes Problem, dass da zehn neue Mitglieder eintreten und schon ist äh die Ausrichtung eine vollkommen andere, ja? Und äh das ist, glaube ich, auch so eine Entwicklung, die man beobachten muss oder die andere GesellschaftsFORMEN erfordert, meiner Ansicht nach. Ob das unbedingt eine Stiftung sein muss, weiß ich noch nicht so genau, aber die Frage äh, wem gehört so ein Träger und wessen Interessen ist der verpflichtet, äh das ist nicht mehr so einfach zu beantworten, wie das ursprünglich mal war.“
604. RH: „Mhm. Und nicht der eingetragene Verein, der ja oftmals auch für viele.“  
 IP: „Nein, käme für mich gar nicht in Frage.“  
 RH: „Mhm. Warum?“  
 IP: „Ähm, weil ich nicht Vereinsmitglieder ähm über die (.) äh Firma, in Führungsstrichen, entscheiden lassen möchte, ähm überhaupt, also ginge für mich gar nicht, ein eingetragener Verein.“
605. „Vereinsmeierei, also niemand möchte gerne auf die Mitgliederversammlung. (.) Also das ist ja, dann, man redet und redet. Und wir (...) versuchen das dann ähm (.) auch wirklich mit Spaß aufzuladen. Und jeder bringt was MIT, jeder soll dann (.) den anderen etwas BEIBRINGEN, das ist so die Idee. Das heißt, am Anfang gibt es das FÖRMLICHE, ja, so was wie Entlastung des Vorstands, Entlastung des Kassenwarts, whatever. Und dann ähm bringt jeder etwas mit, was er den anderen beibringen möchte (.) oder wir laden uns externe Coaches oder, oder Leute ein. Ähm, sodass dann auch alle GERNE kommen und das nicht irgendwie sich so anfühlt wie (.) ähm Pflicht. Und früher waren die (.) Vereinssitzungen am Wochenende.

- (.) Jetzt haben wir gesagt: ‚Das machen wir auch nicht mehr, wir machen das jetzt zur Arbeitszeit und das ist dann bezahlte Zeit‘.“
606. „Und die erste Zeit war ich das alleine. ((lacht)) Also ich habe wirklich so, in dem Sinne war ich schon ein Unternehmer, weil ich habe sozusagen als Einzelperson äh angefangen die ganze Sache und habe ein Netzwerk aufgebaut, habe Geld rangeschafft, (2) ähm, genau und es lief ziemlich gut. Also wir haben Unterstützung von der äh, (.) von (Ministerium) gehabt. Oder wir haben (Kooperationspartner), da durften wir (auffallend hochwertige und teure Facility nutzen) und so. Also es ging richtig gut nach oben (.) und DANN habe ich aber gemerkt, ich möchte gern eben andere mit EINBEZIEHEN, weil das äh hat eben auch eine wichtige Qualität, habe einen Verein gegründet, habe erst mal sieben Freunde unterschreiben lassen hier, äh, ich mache jetzt mal einen Verein. Ähm und dann irgendwann (Zeitraum) später hatte ich auch begriffen, dass man auch wirklich so Ehrenamtliche dazu holen kann. ((lacht)) Also bin ich von diesem ‚Ich bin jetzt Sozialunternehmer oder bin jetzt Unternehmer mit einer Idee‘ weggekommen zu ‚Wir sind ein Team, die gemeinsam etwas machen‘. (.) Ja und dann ging’s die Jahre weiter. Also es haben, ich habe immer mehr Projekte gegründet.“
607. „Natürlich wägen wir Entscheidungen anders ab als jemand, der sagt: ‚Nein, komm, wir bringen das jetzt mal für Summe X auf den Markt‘. Oder so was. Da haben wir noch mal eine ganz andere Verantwortung, (.) noch mal zu gucken und dann trotzdem zu sagen: ‚Okay, eigentlich werden alle Meinungen nicht nur GEHÖRT, sondern finden auch in der Entscheidung Berücksichtigung‘. Das ist halt (2) ähm, sehr komplex. ((lacht)).“
608. „Partnerschaftliche (2) Mit-, Mitarbeit nannte er das. ((räuspert sich)) Ja und (Name) war sehr interessiert an der (...) Wir haben die, eine Bürgerschaftsgenossenschaft gegründet, weil es immer wieder um die Frage ging, wie, wie (.) gemeinnützige Vorhaben finanziert werden konnten. Und meistens scheiterten Finanzierungen, Investitionen dann an der fehlenden Eigenkapitalquote. Und die haben wir dann durch Bürgschaften, durch eine Bürgerschaftsgenossenschaft haben wir das unterlegt, sodass also die Kreditwürdigkeit dann der, der Einrichtung stieg.“
609. „Ja, also die, die, die Rechtsform war relativ klar entschieden, weil die PASSTE zum Grundansatz auch derer, die da zusammengekommen sind und im Wesentlichen, sage ich mal, so die, die äh Hauptarbeit gemacht haben. Bei der Gründung war das relativ klar. Also wir hatten das Thema Dorfwerke und, aber das alles bisschen schwierig, aber die Genossenschaft sozusagen als URFORM, zu sagen, okay, demokratisch mitbestimmend äh

und vor allen Dingen vor Ort auch verankert zu sein äh, (.) dass die Leute hier Eigentümer ihres eigenen Unternehmens werden und daran auch mitwirken können und entscheiden können äh, was passiert, das war, glaube ich, ein wesentliches Moment äh und (2) also es hatte was mit einer politischen Grundhaltung zu tun. Das, das ist mal ganz einfach so, mal davon abgesehen, dass es auch technisch einfach ist, eine Genossenschaft zu gründen.“

610. „Wir haben eine (konventionelle Gesellschaftsform, ohne Gemeinnützigkeit) und eine (gemeinnützig anerkannte Gesellschaftsform) gegründet, relativ typisch. Äh, die stehen unabhängig voneinander (.) rechtlich (.) ähm und finanziell. (.) Ähm, die (gemeinnützig anerkannte Gesellschaftsform) haben wir gegründet (.) ähm, weil (2) wir zwei Programme hatten, die in anderen Kontexten gearbeitet oder zuhause waren, die wir ausgegründet haben jeweils. Dafür brauchten wir rein pragmatisch gesehen ein rechtliches Dach (.) so, ne?“
611. „Wir WOLLEN neben das Unternehmen einen Verein jetzt äh zeitnah HYBRID daneben bauen, aber den nicht ähm ((schnalzt)) promoten oder bewerben. Deshalb habe ich das auch eben so BEWUSST aktiv angesprochen, wenn ich sage, wir wollen da ja nicht für stehen, weil das IMPLIZIERT WIEDER: ‚SCHENK, dann wird es besser, die Menschen dort vor Ort brauchen uns‘. Und das ist ein komplett falsches Bild, das führt auch schon so im, im Mindset und, und (.) in kulturellen Dingen zu, zu FEHLENTWICKLUNGEN, deshalb wollen wir da ((lacht)) nicht uns so aufstellen. Aber wenn wir jetzt zum Beispiel über die Stiftungen reden, von denen ich eben erzählt habe, da haben wir jetzt zwei hier aus der Region gefunden, die da eben so Großprojekte mit uns verwirklichen. Und da ist es eigentlich wichtig einen Verein zu haben, weil (.) Stiftungen geben normal keine Gelder an normale Unternehmern, sondern eben immer über so einen Verein, damit auch Spendenquittungen gegeben werden können und das ganze Geld thesaurierend da arbeiten kann. Ähm, (.) genauso, wenn wir als Unternehmen dann Steuern zahlen, die ja immer mehr werden, können wir sagen: ‚Statt jetzt an irgendwas zu spenden, wo ich vielleicht gar nicht dahinterstehe, spende ich an meinen EIGENEN Verein, das Geld bleibt im Haus‘.“
612. „Eine GmbH HABEN, die hundertprozentige Tochter des Vereins ist.“
613. „Wir haben den VEREIN, der hält zwar, der hält die Gesellschaftsanteile, und zwar 100 Prozent, an zwei gemeinnützigen gGmbH.“
614. „((holt tief Luft)) Ähm da kenne ich mich zu wenig aus mit den ganzen rechtlichen Sachen, aber dieses, es ist einfach wahnsinnig aufreibend (1),

- glaube ich, für viele irgendwie zu gucken: ‚Oh, jetzt bin ich gemeinnützig, ich brauche noch aber irgendwie noch so eine Gewinnschiene auch. Dann bin ich halt eine gGmbH und habe dann aber irgendwie noch einen For-Profit-Teil mit dabei‘. Und da geht so viel Zeit irgendwie vom Wesentlichen weg gefühlt ähm, (1) ja, dass da, glaube ich, irgendwie einfach noch ganz viel getan werden kann, aber /Mhm./ was jetzt so in ganz kleinen pro Unternehmen irgendwie (.), keine Ahnung. ((lacht)).“
615. „Und (.) äh (2) ja, gleichzeitig ist es aber auch so, dass wir uns, (.) wenn das ja anonym ist, kann ich es ja sagen, ähm (2) der Verein eigentlich nur ein Vehikel ist. (...) Wir brauchten irgendwie was Gemeinnütziges wegen ähm Spenden.“
616. „Also wir mussten zur Bank gehen und sagen: ‚Hier ist unser Businessplan, wir glauben ganz, ganz fest an den.‘, obwohl es gelogen war. Und dann hat die Bank gesagt: ‚Das ist ein toller Businessplan, wir haben den gelesen und verstanden.‘, obwohl es gelogen war. ‚Aber Sie müssen mit dem noch mal zur IHK gehen und noch mal zum Handelsverband‘. Dann bin ich mit dem Businessplan zum Handelsverband, dann hat der Handelsverband gesagt: ‚Wenn Sie hier unterschreiben, dass Sie Mitglied werden, dann gebe ich Ihnen ein Okay‘. Sage ich: ‚Haben Sie den Businessplan gelesen?‘. Sagt er: ‚Nein, verstehen wir eh nicht‘. Dann bin ich zur IHK gegangen, hab denen den gezeigt. Da kam so ein sehr, sehr netter älterer Herr ähm, der sagte: ‚Das lese ich eh nicht, das ist ja eh alles ausgedacht. Haben Sie denn ein soziales Sicherungssystem, falls es schiefgeht oder landen Sie in der Gosse?‘. Ich sage: ‚Nö, ich rechne immer noch mit meiner Frau und so, das kriegen wir noch alles hin‘. ‚Dann kriegen Sie mein Okay‘. Dann bin ich damit wieder zur Bank gegangen und es war aber, und am Ende des Tages haben wir etwas kreierte, wo wir irgendwie alle dachten, das ist ein super Businessplan, aber alle wussten auch, dass es völliger Bullshit ist, aber es war so ein, so ritualisierte Konventionen, die man befriedigen muss. Und das fand ich UNGLAUBLICH stressig.“
617. „Ja, also es, es hat sich schon SO ENTWICKELT, dass sich dann mit der Zeit für mich AUCH ähm noch neue berufliche Möglichkeiten aufgetan haben, die dann eher mit 10, 15 Wochenstunden nur ähm für den Anfang ähm waren. Und da konnte ich dann das Ganze parallel machen. Das heißt, mit den 10, 15 Stunden hatte ich dann so eine finanzielle Basis, dass ich beruhigt war, meine Miete zahlen konnte und so weiter, ähm und den Rest eben in, in das Startup gesteckt habe an, an Zeit.“

618. „Jetzt kommen wir zu den Finanzen. (.) Finanziell ist es so, dass ich jetzt mit meinem Eigenkapital, was ich dafür geplant habe, und ich muss ja auch am Abend noch ein Brot essen, am Ende meiner Finanzen bin.“
619. „Dort gab es mal eben einen GANZ, (.) in der Abteilung, (Ansprechpartner zum Zeitpunkt des Beschließens und Eingehens der Kooperation, mehrere Jahre zurückliegend) war als ein ganz (.) lockerer Mensch, der ist jetzt schon berentet. Und der hat uns irgendwann irgendwo kennengelernt (.) und hat gemerkt, die sind ganz schnell. WENN ICH WAS WILL, die setzen das in zwei Monaten um, wenn ich das von der BZgA will, ja, also der Bundeszentrale für, die brauchen DREI JAHRE. Der fand uns einfach toll und irgendwann hat er uns da hinbestellt, dann hat er gesagt: ‚Welche Summe wollen Sie haben?‘, ne? Und da haben wir einfach gesagt: ‚Betrag, fünfstellig‘. ((lacht)) Ja, ne, ist schon Jahre her und da hat der gesagt: ‚Okay, (Wiederholung des Betrags)‘. Wir haben nie einen Vertrag gehabt und da, das darf man jetzt nicht reinschreiben, und da haben wir natürlich auch, man ist ja immer projektgebunden, also das war für (Projektname) und so ist das gewachsen. Und irgendwann ist der in Rente gegangen und dann hat sich (Kooperationspartner) VERÄNDERT und wir sind aber durch diese ENGE, PERSÖNLICHE BINDUNG immer drin geblieben, (.) so, ne? Das ist also durch eine GANZ ENGE persönliche Bindung und natürlich überzeugende Produkte entstanden. Dann ist das alles sehr (.) äh bü-, verbüokr-, äh –kratisiert worden und wir hatten großes Glück, die haben uns jetzt (2) (Zeitraum), nein, nicht (dieser Zeitraum), das stimmt nicht, ((rechnet laut)), doch, (DIESER ZEITRAUM), mehr oder weniger. Also damals war die finanzielle Unterstützung klein, aber sie ist also systematisch geworden vor (.) (Anzahl) Jahren, also auch mit größeren Summen. (.) Und wir wussten aber, dass die aussteigen und wir hatten, (.) wir haben das große Glück, dass sie bei uns so lange drin geblieben sind.“
620. „Und wir haben es eben, gut, das kann ich vielleicht leichter sagen als andere, mit SEHR eingefleischten Strukturen und SEHR behäbigen Strukturen zu tun, ne, in diesem bundesdeutschen Staat, das ist so. Ja, das ist äh (.) und da irgendwas (.) zu ändern, das ist offenbar, (2) aber unsere Träger sind wiederum so weit weg und am Ende ist es dann so, dass die, (2) das geht also im Grunde genommen nur über, (2) man muss die richtigen Personen finden. (.) Die Struktur ist dann RELATIV egal, ne? Also man, das ist so unsere Erfahrung, man kann wenig über oben machen oder über die Mitte, sondern (.) wenn man das Glück hat die richtigen Personen zu finden, egal, wo die sitzen, (2) dann (.) kann es gelingen, ja oder gelingt es, ne?“

621. „Und das war nicht möglich und das war erst (Datum), dann hat äh der äh, im Grunde genommen war es (Amtsposition), der (Name) eingelenkt, ja, und hat gesagt: ‚So, ich bringe Sie jetzt alle mal an einen Tisch. Worum geht es hier eigentlich?‘. Und dann habe ich äh, haben wir das geklärt und da sagte er: ‚Und wie ist es, wenn wir die Nebenkosten übernehmen (...)‘. ((lacht)) Sage ich: ‚Perfekt‘. Das war wie Weihnachten und Ostern zusammen.“
622. „Irgendwie versuche ich dann, (.) durch eine Flucht nach vorne den Stier bei den Hörnern zu packen, aber das ist, das ist ein Thema, nach wie vor. (.) Und umgekehrt auch, wenn ich meinetwegen jetzt hier mit irgend so einem, (.) das ist (korrupt), aber Genaues weiß ich noch nicht, /Mhm./ in (Ortsangabe) zu tun haben werde, (...) dann werde ich genauso argumentieren wie (üblich), und (Amtsperson), kaum, dass ich mit ihm gesprochen habe, VOLL auf uns abfährt (4) und nächste Woche (tagt Fachgremium), da habe ich mir die Argumente schon aufgeschrieben: (Name der SEO) ist ein Unternehmen aus der Region für die Region. /Mhm./ Wir sind greifbar und wenn es ein Problem gibt, (schnellstmöglich) bin ich da. (...) Ich da abends (hin-)gefahren (auf gut Glück) und da standen zwei Autos. Ach, dachte ich, zwei Autos jetzt um die Zeit, kein Licht, aber da werden doch Menschen drin sein, die kann ich ja fragen. Rein, mich da durch die Türen gekämpft, alle Türen offen. Auf einmal stehe ich in einem großen Raum, sitzt eine Frau, ein Mann und ein Junge und dann DURCHZUCKTE es mich schon und genauso war es. Ich sage: ‚Entschuldigen Sie bitte die Störung, ähm, kann mir einer von Ihnen sagen, wo ich den Briefkasten‘, ganz bewusst, ich habe nicht von (Amtsperson), ich habe nur vom Briefkasten gesprochen, ‚den Briefkasten von (Amtsperson) finde?‘. ‚Ja, das können Sie mir geben, ich bin (Amtsperson)‘. ‚ACH‘, sage ich, das finde ich ja TOLL‘. Bla, Bla, Bla. Und dann, (die andere Person im Raum): (.) ‚Ach, aus (Stadt) kommen Sie. Ich kenne Sie irgendwoher, ich KENNE Sie irgendwoher‘. Ich sage: ‚Sie müssen entschuldigen, ich kenne, ich kann Sie im Augenblick nicht unterbringen‘. ‚Ich kenne Sie ganz genau‘ ((IP erläutert, dass diese Person erinnert hat, in der Vergangenheit von ihr erfolgreich beraten worden zu sein und dass dies von der Person lobenswert hervorgehoben wurde)). Und das war natürlich super, dass (diese Person) über mich gut sprach vor diesem mir noch fremden, völlig fremde (Amtsperson) ((führt dazu näher aus)).“

623. „Und (.) DA ist zum Beispiel, da kommt (politisch aktive Person aus dem persönlichen Umfeld) ins Spiel, die sich mit sämtlichen 16 ((lacht)) unterschiedlichen Länderverordnungen beschäftigt hat, alle unterschiedlich, und die auch offensiv an Ministerien rangeht.“
624. „Hm, was wir gemacht haben, ist, wir haben (.) von Anfang an Investoren gesucht und hatten einen Investoren, BERATER, Vermittler, der uns ähm sehr charmant immer eine Mohrrübe vor die Nase gehalten hatte. Er hat uns gesagt: ‚Es gibt eine, eine reiche deutsche Industriellenfamilie. Ich darf Ihnen nicht sagen, wie die heißen, DIE sind SEHR interessiert an Ihrem Projekt. Die würden investieren, die finden auch die Businesspläne gut, aber die wollen erst mal sehen, dass Sie selbst dran glauben‘. Habe ich gesagt: ‚Gut, was muss ich machen?‘. ‚Ja, investieren Sie mal eigenes Geld‘. ‚Gut.‘ Habe ich alle meine Ersparnisse genommen, habe (knapp sechsstelligen Betrag) Euro oder sowas in die Firma gesteckt. Davon haben wir einen (Prototyp) gebaut, weil dann hat der Vermittler gesagt: ‚Super, ihr habt das Geld, jetzt baut mal einen (Prototyp), die wollen sehen, ob ihr wisst, wie man einen (Prototyp) baut‘. Haben wir einen (Prototyp) gebaut ähm, der teilweise sehr gut und teilweise nicht so gut war. Ähm, dann war der fertig, was natürlich länger gedauert hat und teurer war, als wir dachten, aber der war irgendwann fertig. Dann sagte der Vermittler: ‚Ja, jetzt möchten die sehen, dass ihr euer Umfeld aktivieren könnt. Also müsst ihr eine sogenannte Family & Friends Runde machen‘. Haben wir gemacht, (hohen fünfstelligen Betrag) Euro von Family & Friends Investoren eingenommen. Das waren alles ehemalige Arbeitskollegen von uns lustigerweise. (.) Gut, also wir haben drauf geachtet, dass wir, wir haben (Symbol) an die Investoren gegen eine stille Beteiligung ausgegeben. Und uns war, wir waren immer sehr darauf bedacht, dass das Leute sind, denen es nicht Not tut. Also es gab auch Investoren, wo wir gesagt haben: ‚Dein gesamtes Ersparnis sind 10.000 Euro, das nehmen wir nicht‘. Wir nehmen es von Leuten, wo wir beurteilen, glauben beurteilen zu können, das bringt die nicht um. Es tut denen wahrscheinlich weh, aber es bringt sie nicht um. Haben wir gemacht, dann hat er gesagt: ‚Ah, jetzt habt ihr ja das Geld, dann ähm guckt doch noch mal, ob ihr eine BANK kriegt, die euch Geld leiht, weil wenn ihr es durch die Risikoprüfung der Bank durch schafft, dann äh müssen wir das halt nicht mehr machen‘. So, „klingt auch sinnvoll, wie viel denn? Okay‘. Sind zu unserer Hausbank gegangen und (Betrag, sechsstellig) Euro geliehen. (.) (...) ‚Ah ja, das ist total toll, ihr habt alles gemacht, was ich von euch wollte, super. Leider hat die Familie mir mitgeteilt, dass sie am letzten Wochenende auf einer Familienfeier wandern waren, haben

zufällig ein Schloss beim Wandern gefunden, haben sich in das Schloss verliebt und haben all ihr Spielgeld in das Schloss investiert, kein Geld mehr da, sorry'. (2) So, wenn ich die Geschichte mal erzähle ähm, sage ich dazu, natürlich ist völlig klar, wessen Schuld das alles war, meine. Weil ich habe dem Vermittler vertraut und ich habe sehr viel auf diese eine Karte gesetzt, dass es funktioniert. Und also dem, ihm gegenüber habe ich da keinen Groll, der hat nur vermittelt. Ähm, wir haben halt einfach ähm, naja, wir haben uns einfach mit treiben lassen und sind dann immer weiter gelaufen und das hatte dann auch irgendwann ein Momentum ähm, statt das so verbindlich zu machen, dass wir relativ früh gemerkt hätten, dass da wahrscheinlich nichts. Also entweder gab es diese Familie nie, das glaube ich nicht. Ähm, aber sie war halt nicht verlässlich und denen hat es auch, äh, ich glaube auch nicht, dass die da ein Unrechtsbewusstsein hatten oder gemerkt haben, was sie uns angetan haben. Naja UND DANN WAR HALT DAS GELD WEG und wir hatten eine Firma, die jeden Monat Geld verbrannt hat, statt Geld zu verdienen.“

625. „Wir haben bei (Stiftung), das war der erste Punkt, der ja aufkam, wo haben die ihr Geld her und wie transparent sind die damit. Und dann haben wir bei (Stiftung) nachgefragt und wir haben uns die Unterlagen angeguckt, die öffentlich sind. Und dort steht ((erläutert den Förderschwerpunkt und Hintergrund der Stiftung)). Wir haben uns entschieden, wenn die Stiftung selber Nachhaltigkeitsfokus hat, was sie klar hat, also Nachhaltigkeit im Sinne von ähm soziale Nachhaltigkeit und auch Umweltschutz, und wenn klar ist, dass das Geld nicht aus irgendwelchen Konzernen, (in Verruf geratender Lebensmittelkonzern) oder so was kommt, sondern von Einzelpersonen, die (demokratisches Bewusstsein mitbringen), dann haben wir gesagt, dann machen wir das, ne? Ja, also für uns, genau, also das wäre, haben wir als so festgelegt wie. Jetzt Nein zu sagen wäre (.) Quatsch, weil es eben aus einer Quelle kommt, die für uns noch okay ist, mit dem Wissen, dass (Sitz der Stiftung) generell ein Problem darstellt, aber wir brauchen das Geld hier wirklich, um hier was zu wuppen. Und was wir hier damit wuppen können mit dem Geld, ist langfristig so wirksam, genau, dass wir das machen. Ja.“
626. „Also seit MONATEN, seit so, ja, ein halbes Jahr so, wo es sich jetzt so zuspitzt, wo ich gesagt habe: ‚Okay, hier, diese (Name des Investors)-Geschichte ist einfach, ((seufzt)) ja, zieht an meiner Lebensqualität, an meiner Laune und gleichzeitig immer das Gefühl: Okay, du musst irgendwie dankbar sein, du musst dankbar sein, weil er macht das ja und er ist ja, und er ist ja dabei und er glaubt ja irgendwie dran. Aber glaubt er wirklich

dran? Und er gibt ja Geld da rein und (.) ja, das ist halt, ist halt schwierig, wenn das nicht ist mit einer Leistung, Gegenleistung, wenn einfach klar ist, hier, keine Ahnung: ‚Du bist eine Privatstiftung, (...) dann verhalte dich wie eine Stiftung. Okay, hier ist eine Förderung und dann haben wir einen Vertrag und dann gibt es dies und das‘. Das wäre sehr viel einfacher als dieses: ‚Ich möchte mitmachen‘. Meine Energie, der hätte am liebsten, alle drei Tage hätte der am liebsten ein Treffen mit uns. Ich habe keinen Bock dazu, also das ist so.“

627. „Es gibt smart Money und nicht so smartes Money. Und ich versuche den Projekten meistens zu sagen, dass eben nicht die Menge, sondern die Art des Geldes relevant ist für sie. (.) Äh und wenn die, wenn du für das Geld was machen musst, was du eigentlich nicht machen möchtest, damit du es bekommst, ist halt die Frage, ob du den Trade-off eingehst so, ne? Äh, wir haben jetzt gerade wieder ein Gespräch geführt mit einem Projekt, die ähm (2) ziemlich sicher bei der Google Impact Challenge wahrscheinlich ein großes Ticket bekommen WÜRDEN und sich entschlossen haben nicht zu, nicht sich dort zu bewerben, weil Google sich nicht nur die Marken, sondern auch die Nutzungsrechte und so was komplett nimmt dafür als Option. (.) Ähm und (.) den meisten ist das egal, weil sie halt sagen: ‚Ja, aber vielleicht kriege ich ja 500.000 dort‘. Ähm, (.) aber alleine zu wissen, dass man von einem Partner gefördert wird, der einem die eigenen Marke und den Wirkmechanismus abnehmen kann (.) und sich das einfach so schon mal ZUSICHERN LÄSST, egal, ob man dann Gespräche führt oder nicht, da sagen sie, das geht halt nicht, also bewerben sie sich nicht. (.)“
628. „Er war früher irgendwie Manager und Berater bei (Konzern) (...) und sonst was. ‚Super, klar, berate und deine Meinung ist immer toll‘. So, das war da (.) so der Ausgangspunkt. (.) Also man hält sich auf dem Laufenden, man macht so Updates. Er ist in GESPRÄCHEN mit dabei, er ist INFORMIERT, aber dass er halt plötzlich losläuft und Sachen macht oder dass ähm, (.) das ist halt echt eine HART Heraus-, also gerade so wirklich so, wow. Und ich traue mich nicht, ihn, also ihm halt hart KANTE zu geben, weil ich, also heute das war, dass er halt sehr enttäuscht war, glaube ich, dass ich nur gesagt habe: ‚Okay, dann muss es aber eine Struktur geben bei der Veranstaltung‘. Und: ‚Ach, so TICKST du‘. Und er ist so ein bisschen aggressiv gegenüber mir gerade auch. Ähm: ‚So tickst du also, das ist also ein, ein, ein, eine zentrale Verwaltung, eine sonst was‘. Und ähm: ‚Das ist nicht zentrale VERWALTUNG, wir müssen uns aber absprechen‘. So oder ich habe, vor einer Weile habe ich ähm, weil da hat sich ein (.) Mädels BEWORBEN, die eigentlich gehofft hat, dass es äh,

dass es einen Job gibt. Ich habe gesagt: ‚Wir haben keine, keine Möglichkeiten gerade für Jobs, aber keine Ahnung, wenn du irgendwas machen willst oder du kannst, ja, komm, lass mal treffen‘. Und ähm sie möchte uns gerne unterstützen, beim (Unternehmensname) irgendwie arbeitet sie und ähm ist da auch mit so Förderprojekten. Und dann, als ich da bei den Stiftungsanträgen bin, ähm (.) dass sie halt Feedback gibt. Und dann habe ich, damit die anderen wissen, wer gerade noch mit dabei ist, habe ich, das hätte ich also nicht machen sollen, aber so im Team, wo man denkt, da ist Vertrauen da, ähm habe ich halt ihren Lebenslauf, damit sie wissen, wer es ist, habe ich gesagt: ‚Hier ähm, nur damit ihr es wisst, sie ähm (.) irgendwie checkt jetzt die Stiftungsanträge und unterstützt mich darin‘. So. Zwei Tage später ((lacht)) schreibt sie mir: ‚Ja, du hast dem Herrn ja wohl meine Kontaktdaten weitergegeben. Ähm, ja, ich treffe mich jetzt morgen mit ihm‘. Und ich dachte so: Warum? Warum (.) spricht man sich nicht kurz ab? Das war ganz merkwürdig. Und plötzliche hatte, er hat sie kontaktiert, hat sie eingeladen und ähm dann haben sie da gesessen und er hat mir ihr ähm plötzlich eine Veranstaltung ((lacht)) geplant. Und das fühlt sich halt krass nach ÜBERGEHEN an und ist dann da und ich, also das ist die größte Herausforderung, vor der ich gerade ((lacht)) stehe, wie ich mit ihm umgehe, (.) wie ich, was ich da mache. (.) Weil seine Gelder sind nicht unwichtig, aber ich will nicht von so einem Herrn abhängig sein auch. Und ich muss gucken, wie s anders läuft. Und ähm, tatsächlich sorgt er auch für meine MIETE mit und das muss einfach schnell aufhören.“

629. „Ähm, (4) also ich glaube, DA ist es echt, also das Thema Vertrauen, was wir eingangs hatten /Mhm./ und ähm (.) diese, (2) also JEDER INVES-TOR, der auf uns zugekommen ist, hatte Geld sozusagen per Definition, ((lacht)) weil sonst wäre er kein Investor gewesen, aber wir haben nicht jedem vertraut und nicht jeder wäre sozusagen auf der richtigen Wellenlänge gewesen. /Mhm./ Und ich glaube, was wir GUT eingeschätzt haben, war an der Stelle tatsächlich eher diese Vertrauensbasis /Mhm./ und diese, also stimmt diese Wellenlänge ähm, als jetzt (.) da so risikokalkülmäßig ranzugehen oder so. Also ich glaube, da war es wirklich, VIEL STÄRKER vertrauensbasiert ähm die, die Auswahl und dass das schon die Richtigen sind, ähm (.) die, die das mit uns vorantreiben.“
630. „Also wir haben immer sehr deutlich gemacht, dass ähm, dass wir nicht äh den monetären Gewinn vor den Impact setzen in dem, was wir tun. Und ähm das musste jeder akzeptieren, der sich sozusagen auf, auf das Projekt (SEO) irgendwie eingelassen hat /Mhm./ und ähm, so auch die Investoren. Und ähm von daher war es für sie auch ein, oder ist es für sie

auch zum jetzigen Zeitpunkt sicherlich ein Gewinn, einfach zu sehen, WAS sie mit vorangetrieben haben äh, ohne dass die monetäre Seite vielleicht sich schon so realisiert hat wie ähm, wie es vielleicht ursprünglich geplant oder wie es, äh wie es gedacht war.“

631. „Ja, deine Frage führt mich noch mal zu der Neu- äh Definition von Investor. Ähm, (.) ich habe jetzt wie so selbstverständlich immer Investor genannt, aber nehmen wir mal an, (.) so die klassischen VCs, ne, also Venture-Capital-Investoren, was ist eigentlich deren Interesse am Ende? Ja, die brauchen einen entsprechenden Return on Invest. Ich meine, ((lacht)) mit viel Phantasie können wir Facebook und all die großen Googles und so weiter ja auch als, ne, gesellschaftliche Entwicklungen sehen. (.) Ähm, aber das, ein, ein VC geht da nicht rein, weil es die gesellschaftliche Problematik lösen will, ne, sondern weil es NUR ähm, (.) äh (.) an die Rendite denkt. (.) So, wenn ich JETZT an einen SOLCHEN Investor mich binde frühzeitig, ähm dann (2) weiß ich, worum es geht, ja. Wird er die in einem klassischen Impact Startup, (.) ist die Anfangsphase eben noch sehr schwierig, weil wir ja erst mal das Problem lösen müssen. Oft (.) ähm können aber dann möglicherweise die Kundinnen und Kunden, für DIE wir das Problem lösen, eigentlich gar nicht die Lösung BEZAHLEN. Dann braucht man dritte Interessierte, die, also ein komplizierteres Geschäftsmodell, mitunter dadurch noch mal verkompliziert, dass wir (.) äh Lösungen suchen durch HYBRIDE Geschäftsmodelle. Also gemeinnützig und äh ein Gewerbe. Ähm und diese ganze Konstruktion mit den wenigen Erfahrungen, die es in dem Gebiet gibt und äh (.) teilweise neue Märkte oder so, macht die Entwicklung eines solchen Startups extrem viel länger. Ein VC braucht aber in einer bestimmten Zeit eigentlich den ersten Return. Also da wäre ich sehr vorsichtig, mich an einen VC zu, also ich meine, muss ich erst mal sowieso umgekehrt, müsste sich jemand erst mal für dich interessieren, das ist schon schwierig genug, aber nehmen wir mal an, kann ja alles sein. Du würdest dann durch uns, ne, (Fonds-Name), es gibt ja, wir haben ja noch über einen anderen Fonds, mit dem wir zusammenarbeiten, wir haben schon Verbindungen dahin. Und da müsste man genau gucken, wann sind die eigentlich die in-, äh die, die richtigen Ansprechpartner für uns, auch wenn so ein (Fonds-Name) ein Seed-Fonds ist, ne? Also äh (.) ich glaube, gerade bei Impact Startups, ich würde EHER DANN, deswegen noch mal Neudefinition, was ich eigentlich meinte, waren BAs, also Business Angels. (.) Das sind dann mehr tatsächlich persönliche Investoren und ähm (.) einige sind so an der Schnittstelle, persönliche äh KAPITALGEBER, ähm, aber machen das schon in relativ großem Stil, machen das

da und da und haben vielleicht sogar Instrumentarien entwickelt, dass sie auch da skalieren können. (.) Ähm, also das gibt es so ein bisschen was in der Mitte, das muss kein VC sein, ne? Äh, aber DIE (.) Business Angel, ähm, von denen ich jetzt spreche und die ich im Bilde habe, und das war in einem Fall äh GANZ KLAR die Rettung des Teams, weil nämlich der VC-Fonds (.) durch eine kleine Änderung der politischen Regularien (2) kalte Füße gekriegt hat. Und dann interessiert diesen Fonds nicht, welches mögliche Problem jetzt nicht gelöst wird! (2) Der Business Angel ist aber wirklich aufgrund der Problematik eingestiegen, dass dieses Problem gelöst wird (.) und die (.) richtige Mannschaft das wohl tut, davon ist er auch überzeugt. Er hält, also es gibt da eine persönliche Beziehung und es gibt ein gemeinsames Interesse. Und das hält die viel stärker zusammen und die sind dran geblieben, ja. Und so hat sich das Team ähm, wie hieß das, der Fonds sagte: ‚Ihr müsst euch von dem Business Angel trennen. Das ist die neue gesetzliche Regelung, können wir nicht gemeinsam machen. Ihr müsst euch von dem trennen‘. Sonst hätten die eine Doppelförderung oder so, war ein staatlicher Fonds. ((lacht)) ‚Ihr müsst euch von dem trennen, dann können wir mit euch arbeiten. Der große starke Fonds, (.) ja, oder nicht, dann müssen wir raus‘. Und das Team hat sich für die BAs entschieden und ich glaube, das war die richtige Entscheidung. (.) Also ich würde in dieser frühen Seed-Phase eher mal nach Business Angels gucken und persönlichen Kapitalgebern, in dieser ganz frühen. Und äh ich würde ÜBERHAUPT (.) erst mal gucken, wie lange kommen wir denn überhaupt ohne AUCH AUS? (.) Ist ja auch möglich. Wir machen ein Lean Startup, heißt ja, wir versuchen mit wenig Aufwand und Geld-Invest ähm (.) zu starten, ne? Manchmal geht es nicht, ist klar, dann klar, dann kann es dann Sinn machen, dann auch zu einem Investor oder zu einem Venture Capital Investor zu gehen.“

632. „Ähm und dann gibt es natürlich die ganzen Investoren et cetera, (2) am Ende des Tages ist Investor sein im Startup-Bereich, so Angel Investor, ähm, (.) ähm ist einfach ein Spiel mit Risiko. Und äh manchmal hat man die richtige Einschätzung und manchmal nicht. Also die Kriterien sind ein bisschen unterschiedlich, aber sonst ist alles gleich.“
633. „Also wir haben auch schon mal so richtig groß Geld rangeschafft, haben dann, sind dort aber ausgestiegen, haben halt die (Anzahl) Stellen, die wir in dem Bereich aufgebaut hatten, GEKÜNDIGT, haben das abgegeben, weil wir gemerkt haben, ((geht auf den Konzern ein)) einfach, weil wir gemerkt haben, das ist nicht unsere Werte, die die ver-, ver-, vertreten, ne?“

634. „Das war meine erste Scheiterns-Erfahrung und was ich daraus gelernt habe, ist ähm (2) über Versprechungen und äh (.) da ist so viel Phantasie im Markt, da ist so viel ähm, gerade in dem NGO-Bereich, ne? Ähm, man kriegt, wenn, du, du kriegst ein Gespräch und alles ist so enthusiastisch und: ‚WOW, cool, nein, komm zu uns und hier bekommst du eine Adresse‘. Und selbst so eine Adresse (.) bringt gar nichts, wenn du kommst, ((lacht)) (2) ein ehemaliger (Spezialist aus der Weltwirtschaft), also KEINER IST SCHULD, ne? (Dieser Spezialist) macht den Kontakt zum (wichtigen Entscheidungsträger), glaube ich, der (Stiftung). Da denkst du, (.) das ist doch entschieden oder? ((lacht)) Naiv wie ich war. Und ich war (Altersangabe) (2), du bist DURCH.“
635. „Es gab einen Finanzier ähm, äh (Name), einem (Konzern) nahe stehend, der gesagt hat: ‚Wir suchen Projekte, die eigentlich die ersten Sporen schon verdient haben und die funktionieren und die Lust haben zu skalieren und die würden wir finanzieren.“
636. „Und dann, genau, hatten wir geguckt, was für Fördermöglichkeiten gibt es in dem BEREICH und ähm sind DANN, (.) also haben halt geguckt, weil wir wussten, wir müssen irgendwie gleich für (Anzahl der Monate, unterer zweistelliger Bereich) abgesichert sein, weil du kannst nicht, die Idee ist bei uns ist ja, dass (Anzahl) Personen immer ungefähr (vergleichbare Anzahl der Monate) bei uns sind, und du kannst nicht dann nur für (deutlich weniger) Monate abgesichert sein und den Leuten aber eigentlich (den zuvor genannten, deutlich längeren Zeitraum) zusichern.“
637. „Ja, viel über, (2) also ich glaube, die größte Finanzierung ist wirklich, dass die Leute hier äh auf finanzielles äh Einkommen verzichten. Sie arbeiten auf einem anderen Level, als was sie verdienen. Das ist, glaube ich, die größte (.) Gegenfinanzierung. ((lacht)).“
638. „Dass das, was man eigentlich denkt, was der Kern sein soll, dass das nicht genug Geld einbringt, um gut leben zu können.“
639. „Ich habe ALLE meine beruflichen Tätigkeiten, das waren so (Anzahl), immer gesucht nicht danach, ob ich da viel Geld verdienen kann, sondern ob mir das Spaß machen wird, ob ich da einen SINN drin sehe. /Mhm./ Das war immer meine, (.) meine, meine, mein Motiv (2) irgendwo anzuheuern, die Sinnhaftigkeit der Aufgabe. (2) Äh, so, Geld war völlig dritt-, viert-, fünftrangig. (2) Ob ich das rückblickend gesehen AUCH alles wieder so machen würde, WEISS ICH NICHT ähm, (5) ((stöhnt)) weil vieles begreift man auch zu spät, ob das wirklich fürchterlich sinnvoll war.“
640. „Irgendwie bin ich innovationsgetrieben.“
641. „Das, das Fachliche und die Innovation ist es.“

642. „Äh, es fühlt sich natürlich wirklich einfach auch gut an, wenn man natürlich sagen kann: ‚Ja, ich habe wirklich irgendwo einen Impact. Ich habe wirklich die Möglichkeiten was zu verändern, und zwar gemäß meiner Vision‘.“
643. „Es gibt so ein tiefes Humanum, wo Sie Menschen treffen, die etwas tun und es vollkommen, es dankt Ihnen niemand. Es ist nicht finanziert, es ist ein Überlebenskampf und es ist einfach nur ein tiefes Humanum, aus dem heraus sie es tun. Also dieser, da sind Sie wieder bei der Haltung, also eine zutiefst dem Menschlichen zugewandte Überzeugung, es muss gemacht werden. Und sich die Frage, wie man das dann macht und wie man das erhalten kann, daraus dann ableitet, aber selbst, wenn eigentlich gar nichts geht, tut man es trotzdem noch, weil es sein muss. Also ich habe ja Philosophie und Theologie studiert und meine Abschlussarbeit und es gibt also ein Buch, das Buch, das ich vier oder fünf Mal gelesen habe, das ist Camus ‚Die Pest‘. Und wenn Sie den Dr. Rieux nehmen, der da gegen die Pest kämpft in Oran in Algerien in dieser fiktiven Situation in den 40er Jahren, dann ist es, dann sind es am Ende diese Fragen, was ist der letzte Antrieb, etwas für die Menschen richtig so ist zu tun, obwohl es schwachsinnig ist in der Logik dieser Welt. Das ist, das trifft jetzt nicht nur den Sozialunternehmer, aber das trifft eben jeden sozial Handelnden, auch den Sozialunternehmer, wo schon noch mal ein anderer Impetus, ein anderer Antrieb ins Spiel kommt, wo eben tatsächlich wirklich im positiven Sinn etwas altruistisch, etwas für die Gemeinwohl, für das Gemeinwohl, sogar das Gemeinwohl dann auch durchaus mal sogar über die eigenen Interessen zu stellen. Und das würde ich sagen, das ist daraus aber schon eher philosophisch-theologisch, aber das, was ist der Antrieb? Bei manchen Menschen sind es ja einfach nur, immer wieder staunen Sie, dass sie es machen. Und es ist richtig, dass sie es machen, obwohl es eigentlich, also in dieser Kategorie ist es richtig. Und da ist dann auch die Frage, ob sie es unternehmerisch oder wie auch immer sie es machen, immer perfekt und vorbildlich und, und, und effektiv und so was machen. Das ist was, was mich dann immer wieder bewegt und wo ich denke ja. Und das sind letztendlich im Kern immer die Menschen, die die Welt dann doch auch verändert haben in die richtige Richtung, ja.“
644. „Also (.) DAS denke ich, das, das ist das Entscheidende dabei. Ich meine, was gibt es Schöneres, wenn (.) eine IDEE Früchte trägt? Also ich meine, das macht doch, das befriedigt doch viel mehr als, als wenn man jeden Monat 5.000 oder 10.000 Euro ((lacht)) GEHALT bekommt und äh, und sobald man in Pension oder Rente ist äh, vergessen wird, ne? ((lacht)).“

645. „Weil ich ein bisschen dem Instinkt nachgegangen bin.“
646. „Ich finde vor allem das Spannende halt am Sozialunternehmertum, dass, wenn man es schafft, ein Umsatzpotenzial zu finden beim Endkonsumenten, also dass man es schafft, irgendwas SO zu VERKAUFEN in diesem Bereich Nachhaltigkeit und Fairness, dass der Endkonsument dafür gerne bereit ist mehr zu zahlen oder zumindest mal grundsätzlich zu zahlen, dass äh, und man damit Profite machen kann, natürlich UNFASSBARES Wachstumspotenzial steckt.“
647. „Ich habe dort gearbeitet als Berater im Tourismus und habe dort SEHR SCHNELL rausgefunden, dass der Tourismus dort ein sehr spannendes Feld ist, weil es (.) viel, viel Geld fließt dort.“
648. „Äh, ich war gestern bei der (Name einer Stiftung) in (Stadt) ähm, mit der mich auch irgendwie (Name) in Kontakt gebracht hat, vielleicht können wir uns ja gegenseitig helfen und so weiter. (.) Ähm und die entwickeln gerade wirklich ein Programm, was sehr, sehr ähnlich ist. Also, was Projekten hilft bei dem Weg und so weiter. Habe ich gesagt: ‚Hey, lasst das, lasst das doch mit (einem meiner Projekte) verbinden‘. Und was sie jetzt wollen, ist, dass ich für sie arbeite, die wollen mich jetzt plötzlich anstellen jetzt plötzlich. Äh und ich bin halt kein Typ, der, (.) du machst mich nicht glücklich mit einem schönen Büro. ((lacht)) Die haben mir, die haben ganz stolz ihr schönes Büro gezeigt, den Sessel und dann haben sie ein Flipchart, was man umdrehen kann. (.) Da sperren die mich in ein Büro und ((lacht)) das äh, also die haben mir auch echt, also das war auch kein schlechtes Gehalt und so, was sie angeboten haben, auch eine halbe Stelle und man kriegt da einen Laptop geschenkt und man kriegt DIES und man kriegt das. Ich habe den Geschäftsführer kennengelernt gestern. (.) Und das ist, das ist SCHÖN, das ist eine Wertschätzung. Ich denke mir: Ach, ja, cool, dass so Sachen plötzlich auf mich zukommen, dass halt Sachen von außen, wo ich dann vielleicht auch, ab einem gewissen Punkt muss ich vielleicht, (.) ist halt die Frage, ab wann ich so einen Schlussstrich ziehe und irgendwie erkenne an, dass ich anderen besser helfe als ein eigenes Ding finanziell zu rocken, dass ich nicht dann doch Geschäftsführer bin, sondern anderen eher Impulse gebe. (.) Ab wann erkennt man das? (.) Dass äh keine Ahnung ähm sowohl (Name einer Organisation) als auch (weiterer Name einer Organisation) in (Stadt) auf mich zukommen und wollen, dass ich ihr, dass ich ihnen helfe bei ihren Inkubations-Dingen und bei ihren (.) Projekten helfe und so weiter. (3) Das freut mich total, dass das passiert.“
649. „Bei manchen sind wir ganz FROH UND GLÜCKLICH, ganz stolz zu sehen, wenn man so zurückdenkt, als sie als (Wirkungsempfänger) so zu

uns kamen, in was für einem desolaten Zustand sie so waren und was für selbstbewusste (.) (...) Menschen es jetzt sind, mit einer klaren Zielvorstellung und mit dem Weg in Ausbildung und ihre Wünsche und Ziele zu verwirklichen, dass wir da auch froh sind, diesen Weg gegangen zu haben. Also für die (Wirkungsempfänger), die bei uns (waren), hat es sich gelohnt, dass wir diesen Schritt gegangen sind. Und für uns AUCH, es war, ist auch eine sehr erfüllende Arbeit. Die macht Freude.“

650. „Dieses (.) WOLLEN eines möglichst optimalen, einer möglichst optimalen Situation, das war auch immer sehr motivierend, das WEITERZUENTWICKELN, um dort hin zu kommen. Und da hatte ich schon immer relativ klare Vorstellungen, was gut wäre, sowohl also vom baulichen Umfeld wie auch vom menschlichen Umfeld wie auch eben vom, von den Möglichkeiten und Angeboten und Fördersachen und so was. (.) Und so nach und nach ist das gelungen und jedes Mal, wenn was gelang und ein (.) Schritt in diese Richtung möglich war oder eben ein, (.) ein (Wirkungsempfänger) einen Entwicklungsschritt gemacht hat und ähm wir sagten ‚Jau, das bringt was so, ne? Es kommt an bei den (Wirkungsempfängern)‘, war das wieder eine neue Motivation weiterzumachen.“
651. „Ich habe TOLLE Sachen zuhause zu erzählen. DAS ist auch eine Droge, davon will ich mehr.“
652. „Ich habe damals gesehen, dass ((beschreibt die Ist-Situation der Zielgruppe)) und dass für die Lebensqualität es ganz entscheidend ist, dass es Kommunikation mit anderen gibt. Und so was wollen oder könnten (die von der SEO qualifizierte Menschen) leisten. Und ähm, (2) weil ich eben auch von (Zielgruppe der SEO für ein Qualifizierungsprogramm) gehört habe, heute, dass ähm viele (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) eben sagen: ‚Sie haben mein Leben verändert, es geht mir wieder gut‘. Und so, ich weiß, dass es eine ganz entscheidende Rolle spielt, das (Dienstleistungsangebot der SEO), dass es eben nur noch zu unbekannt ist, ne? /Mhm./ Das dauert einfach ähm bis äh sich so etwas festsetzt, obwohl sich so langsam dann doch etwas tut, dass (die Notwendigkeit der gesellschaftlichen Teilhabe) auch schon in, (2) im Gesetz MITGEDACHT und bedacht wird, zum Beispiel im ((nennt mehrere Paragraphen)). Ähm, aber es hat sehr lange gedauert bis zu diesem Zeitpunkt. Und früher sind wir auch im Grunde ausgelacht worden. Äh, da sagte man sich: ‚(Dienstleistungsangebot der SEO), das kann man doch ehrenamtlich machen‘. Dass das natürlich eine Arbeit ist, die auch gar nicht so einfach ist. Man muss ich ja immer wieder einstellen auf unterschiedliche (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen), die

UNTERSCHIEDLICHE Anforderungen stellen, /Mhm./ ähm, das ist gar nicht so gesehen worden, weil man einfach nicht gesehen hat ähm, dass so eine Arbeit äh sehr, (.) sehr, sehr anspruchsvoll ist. Und ähm, (2) gut, natürlich, Ehrenamt hat seine Berechtigung, aber hinzu kommt eben, dass viele Ehrenamtler, dass es nicht so viele Ehrenamtler gibt äh, als dass sie ähm die ganze Situation von (Menschen, die die Dienstleistung der SEO in Anspruch nehmen) in Deutschland ((lacht)) verbessern könnten. Da fehlt etwas, das war die Lücke.“

653. „Und ich habe halt relativ schnell durch Gespräche mitgekriegt, dass es nicht nur ein individuelles, persönliches Problem von mir war, sondern dass es mit einer inzwischen sehr häufigen, gesellschaftlichen (.) Veränderung zu tun hat ((führt die Veränderung aus)). Und als ich merkte, wir sind da gar nicht so solo unterwegs, sondern es gibt sehr, sehr viele, denen es ganz ähnlich geht, habe ich gesagt: ‚Wir müssen dafür eigentlich was tun‘. Und daraus entwickelte sich ein Projekt.“
654. „Ich kenne das Problem gegenüber (Behörden) so, die auch immer mich jedes Mal fragen: ‚Wie, Sie (sind noch nicht gesund)?‘. Dann ich so: ‚Ja, (.) es gibt halt:‘ ((lacht)) Also (2) in deren Software ist halt nicht vorgesehen, dass Menschen dauerhaft (krank sein können) und ständig wird halt geguckt, ob die Situation sich verbessert hat. Und da denkst du: Na ja, (.) im Prozessmanagement hätte ich das anders geplant oder gedacht. Ähm, (3) ich würde gerne eine Gegenfrage stellen. Hm, (.) ob das vielleicht daran liegt, dass die Person selber (gesund) ist und ob dann man einfach ÜBER ANDERE redet, was es dann so abstrakt macht? Aber MIR abzusprechen, ich bräuchte keine Hilfe, wenn man (sich mit meiner Situation auseinandersetzt), das ist ja, das ist ja fast schon irgendwie (diskriminierend), ne? /Mhm./ Und ähm, das ist, glaube ich, aber auch ein Problem im System (...), dass viel zu viel (gesunde) Menschen über (Betroffene) reden, auch wenn sie es gut meinen, (.) ähm (.) es sollten eigentlich die sprechen, die selber betroffen sind. Es macht auch keinen Sinn, wenn Männer (.) in erster Front für Frauenrechte kämpfen, das sollten schon (...) Frauen machen. Und ähm Männer sollten (...) Support geben, ja, oder Wege frei machen, aber nicht ähm (.) für (Frauen) sprechen. Und DA beobachte ich LEIDER von (große SEO) bis (ein Bundesverband), ja, ähm (.) immer noch viel zu viel Paternalismus auch im System. Und wenn man MICH fragt, was ich brauche, sind das wahrscheinlich andere Dinge (.) ähm, als wenn man einen (Gesunden) fragt, was (chronisch schwerkranke Menschen) bräuchten.“

655. Also (Name der SEO) ist jetzt (2) (Zahl) Jahre alt. Hm, (.) die ersten, (.) würde ich mal sagen, (Anzahl) Jahre waren komplett ehrenamtlich. Wir waren zu zweit, zu viert, zu sechst, (.) hm, (2) und haben eigentlich intrinsisch motiviert die Projekte und Ideen gemacht. Ähm, (.) dann haben wir irgendwann angefangen, (...) die Ideen besser zu verkaufen und zu vermarkten und irgendwie auch Wettbewerbe mitzumachen.“ ((erläutert eigene Betroffenheit))
656. „Die Idee hat sich (.) kurz nach einer längeren (Auslands-)Reise entwickelt ähm, wo ich eben (...) viele LIEBE MENSCHEN KENNENGELERNT HABE und ähm auch da schon wahrgenommen habe, wie die (Produktionsstätten) so aussehen und wie die Leute teilweise vor die, in die Vorstädte GEKARRT werden, äh zu Hundert in dem Lastwagen drin stehen und da in die (Produktionsstätten) ähm GEKARRT werden, muss man wirklich sagen.“
657. „Also das Erfolgskriterium ist ähm für soziale Unternehmer, aber wahrscheinlich auch für ganz normale Unternehmer ähm, ist, dass irgendwo eine Art eigene Betroffenheit da ist. /Mhm./ Ähm, also das heißt, entweder habe ich ein selber eine Behinderung und mache dann irgendwie hier (SEO-Name) und eine App, wo man irgendwie äh gemeinsam Zug fahren kann mit einer Begleitperson oder so. Oder ich kenne irgendwen oder also oder mir ist so dieses Problem sehr nah, ähm, (4) oder ich, ja, habe halt einfach irgendwie (.) dann diese intrinsische Motivation zumindest und aber auf der anderen Seite eigentlich auch relevante Berufserfahrung irgendwie in dem Feld, /Mhm./ entweder in der, (.) in der Tätigkeit, die es dann für den Gründer braucht oder ähm in dem Bereich einfach ganz spezifisch. Also ich kenne mich im Gesundheitsbereich beispielsweise wahnsinnig gut aus und deswegen habe ich da einfach schon mal irgendwie einen anderen Zugang oder eine andere Voraussetzung.“
658. „Und dann hat er sich so ein bisschen meiner angenommen, hat mich immer wieder mal gefragt, was ich denn so machen will. (.) Und da habe ich gesagt: ‚Ich will eigentlich aussteigen aus meinem Beruf‘. (2) Und dann hat er (2) mir irgendwo im Laufe der Zeit deutlich gemacht, er sagte: ‚Anthro-, Anthroposophen müssen in das Wirtschaftsleben, im Wirtschaftsleben fallen die Entscheidungen für die Zivilisation. Das ist der entscheidende Bereich und es gibt viel zu wenig Anthroposophen, die in diesen Bereich gehen. Sie müssen Unt-, UNTERNEHMER werden, ja, machen Sie sich selbstständig‘. Sage ich: ‚Wie soll ich das machen? Ich habe kein Geld und so‘. Na ja, jedenfalls hat mich das ÜBERZEUGT.“

659. „Bin ich fertig gewesen mit dem Studium, da habe ich, das war noch eine Zeit, wo du nicht, also selten Unternehmen gefunden hast, die das wirklich äh aus einer Überzeugung gemacht haben, aus einer Notwendigkeit heraus, sondern eher, also aus einer intrinsischen Notwendigkeit äh, sondern eher aus so einer, ja, ähm, da gibt es halt Risiko, neues Risikogesetz ähm gab es damals und solche Geschichten, also eher aus so einer restriktiven Umweltschutzhaltung heraus. Ähm, da habe ich mir gedacht, ich will aber gerne sozusagen nah an meiner Überzeugung arbeiten und wirken. Und bin dann relativ schnell reingerutscht in ähm, in die Gründung von dem Verein.“
660. „Dann ist einfach immer so dieses, mir fehlt die Idee.“
661. „Der richtige AUSLÖSER war dann, dass wir in (Stadt im Ausland) auf einer (Veranstaltung) waren. Das nennt sich dann (Name der Veranstaltung) von diesem (Name der Organisation). Ähm da ist wahnsinnig viel einfach Geld auch dahinter, ne? Das sind irgendwie EU-Gelder, wo dann ganz viele Leute und Initiativen aus ganz Europa zusammenkommen und zu dieser (Veranstaltung) dürfen. Und ehrlicherweise ist es sehr dekadent, (.) in einer total krassen Location gewesen und halt ALLES ANDERE als offensichtlichlicherweise nachhaltig, sondern es war halt, es dann irgendwie FISH & CHIPS und dann noch irgendwie indisches Essen, warum auch immer. Ähm, genau, superviel Fleisch und halt GAR NICHT irgendwie so, dass man dachte, okay, die haben sich da Gedanken gemacht. Die haben sicherlich nach, äh (.) nach dem Festival alles kompensiert, aber das sieht man ja nicht. Das heißt, man wird auch nicht sensibilisiert, sondern ärgert sich ja schon fast eher, weil man denkt so, das ist die EU-Organisation, die sich Klimaschutz auf die Fahne schreibt. /Mhm./ Dann haben wir so gedacht, okay, eigentlich MÜSSTE es ganz anders sein. Und vor allem ist aber dieses Riesenpotenzial da, auf der einen Seite Sachen einzusparen und auf der anderen Sache, äh auf der anderen Seite eben Bewusstsein zu schaffen über Festivals (.) /Mhm./ oder Veranstaltungen oder so, also als Instrument es auch nach außen zu tragen irgendwo. Und ähm dann waren wir irgendwie zufällig zu dritt in dieser Situation, dass wir auch so, ja, irgendwie wissen wir gar nicht so ganz genau, wie es jetzt weitergeht, alle nicht im festen Job so verankert, und haben dann daraus eine Gründung gemacht.“
662. „Mein ERSTER Plan war da noch, ich verdiene genug Geld bei (Arbeitgeber, Finanzdienstleistungsunternehmen), das ich zur Seite schaffe, um dann meinen Exit zu machen und zu sagen: ‚Okay, jetzt mache ich nur noch das, was ich will und was dann Menschen Gutes tut oder, oder, oder‘. Und dann (.) immer weiter konzeptioniert und recherchiert schon so nebenbei,

- neben dem Beruf für all die Sachen. Und auch schon GEMERKT (.) ich BRENNE eigentlich DAFÜR.“
663. „Und (2) ich hatte eben ja auch dann das beschrieben, dass mir mein HAUPTJOB immer weniger Spaß gemacht hat oder dass einfach, ich war ja vorher schon deprimiert oder, oder UNMOTIVIERT. Ähm und dieses Konzeptionieren, wo ja auch immer mal noch mal ein Teil Recherche, DAS angucken und verstehen, okay, einbauen und so. Also das war so ein Prozess und der hat TIERISCH Spaß gemacht. Das war, da hat man noch mal gemerkt, wenn du irgendwas lernst, was dein persönliches Ding ist, dann (.) kannst du bis in die tiefe Nacht lernen, wirst gar nicht MÜDE. Ich hatte eher so das Gefühl noch mal verliebt in mein Leben zu sein, abends nicht ins Bett zu wollen, weil ich mir noch dies und das Video anschauen will und den Artikel lesen will. Morgens, wenn ich wach werde, dann war da nicht ‚Oh, ich muss mich noch mal umdrehen, sondern ((schlägt die Hände zusammen)) ‚Ja, cool, ey, da bin ich gestern stehen geblieben und jetzt kann ich noch die E-Mail schreiben und so weitermachen‘. Also (.) in dem Prozess so, ja, kam das dann.“
664. „So einen KRAM haben wir gemacht ähm (.) und das wurde mir irgendwann ein bisschen zu doof. Also der Konzern wurde mir zu doof.“
665. „Dann sind wir (beschreibt eine Region) gefahren und haben gesagt, wir gehen von (dieser entspannten Situation) nicht weg, bis wir wissen, was wir mit unserem Leben machen. Und wir haben beide unabhängig voneinander, (...)mit (Altersangabe) festgestellt, das kann doch wohl nicht wahr sein, dass wir mit SO viel Nachdruck und so viel Energie an so wertlosen Dingen arbeiten. /Mhm./ Das war eine, eine REALISIERUNG.“
666. „Ich war ja damals bei, also ich war gut im Geschäft bei (Auftraggeber). ((schildert, wie er durch freiberuflichen Auftrag an das Thema der SEO herangeführt wurde und in dieser Auseinandersetzung einen persönlichen Bezug zum Themenfeld der späteren SEO entdeckt hat)). Und dann bin ich da hin zu (im Themenfeld der späteren SEO hauptberuflich engagierter Ansprechpartner) und da hat er gesagt: ‚Ja, (.) ja, wir wollen da irgendwie so einen VEREIN GRÜNDEN, Sie sind völlig FREI, (.) ich habe bisschen Geld angespart ähm (3) und wir wollen IRGENDWAS mit der Öffentlichkeit entwickeln ((beschreibt das Thema näher)). Und das Geld war irgendwie DA, also so ein bisschen Geld, damit er mich bezahlen konnte. Und dann haben wir den Verein gegründet, dann hieß es, wir brauchen Struktur, da haben wir einen Verein gegründet mit Angehörigen und Betroffenen. (2) Und IHM äh, und ich war der Einzige, der eigentlich die Arbeit gemacht hat, jetzt auch nicht für viel Geld oder so, aber der jetzt

wieder die Freiheit hatte, das ganze Ding aufzubauen. Und dann hieß es irgendwie, JA und es wäre das Beste, was für (.) (Zielgruppe) zu machen. ‚Die machen ja alle was für (Zielgruppe), gucken Sie doch mal, (eigener Name). Also das, das, das habe ich heute noch im, im: ‚MACHEN SIE DOCH MAL, (eigener Name)‘.“

667. „Und dann waren es aber erst mal so Überlegungen, dass das irgendwie (.) ähm, ja, was ERSTREBENSWERTES ist, aber nichts unbedingt, was ich jetzt für mich in Angriff nehmen würde. Und das hat sich dann erst so mit der Zeit entwickelt, sage ich mal, dass ich dann ähm tatsächlich mehr Ambitionen in die Richtung entwickelt hat, das auch voranzutreiben und in die Richtung was zu machen.“
668. „Und (.) wer nur SELBSTAUSBEUTERISCH Sachen auf die Beine stellen kann und NICHT DAVON LEBEN KANN, und nicht davon leben kann, dann ist es kein Sozialunternehmen. (.)“
669. „DAZU brauche ich aber ein funktionierendes Geschäftsmodell, muss wirtschaftlich tragfähige Konzept haben, ein wirtschaftlich tragfähiges Konzept haben, muss davon leben können, gegebenenfalls, die Menschen, die bei mir arbeiten, ne, die müssen da ihr Geld und ihr Auskommen haben, mehr nicht.“
670. „Die Hälfte der Social Entrepreneurs sind keine Entrepreneurs, sondern haben ein Hobby mit moralischen Residualwert.“
671. „Es gibt ja so diese Fresh Boxen, wo man sich so dekadent irgendwie so eine, so eine Kiste mit einem Kohlkopf nach Hause schicken lassen kann für 23 Euro und dann kocht man den oder so was. SO WAS wollte die machen für Leute mit Zöliakie, WEIL sie gesagt hat: ‚Das ist so GEMEIN und ich sitze immer da und ich kann nicht kochen und ich kann nicht einkaufen gehen (...)‘. Und dann habe ich ihr mal vorgerechnet, wie viele Leute es mit Zöliakie gibt und dass es halt einfach keinen Markt dafür gibt, ne? /Mhm./ Dann will sie eine Lagerhalle mieten und Kohlköpfe da drin haben, das geht nicht. /Mhm./ Dann sagte sie: ‚JA, das hat sie auch, aber beim Geschäftsmodell hat sie es halt so gerechnet, SIE IST DER MEINUNG, sie hat 20 gute Freunde und die Hälfte von denen könnten sich ja wohl mal Mühe geben und für sie einkaufen, wenn sie sie einladen‘. So, dann sind wir jetzt an einem Punkt, ((lacht)) wo, wo mein Geschäftserfolg davon abhängt, dass Leute dieselbe moralische, also nicht nur WERTE, sondern auch OPERATIONALISIERUNG DIESER WERTE haben wie ich. /Mhm./ Und das war bei uns ja auch.“
672. „(2) Ähm, (.) ja, wir hätten DURCHAUS MAL (.) Mengenkalkulationen, also generell Produktkalkulationen ähm, wie viel Ausschuss ist auch

dabei, (.) also solche ganzen Testsachen mit in das Produkt reinkalkulieren können ähm, um, um die Gewinnspanne vielleicht auch noch mal zu vergrößern. Ähm, (.) und teilweise auch, wie wir die Sache angegangen sind, (.) äh, war viel aus (.) INNERER MOTIVATION und eben diesem Idealismus, wir müssen da jetzt auch aufklären, wie die Situation ist und wir müssen auch an der Situation was ändern. (.) Ähm (.) und sind dann erst mal losgegangen, ohne viel zu planen vorher, was auch GUT WAR, weil sonst hätten wir vielleicht gemerkt, es gibt diese Hürde und diese Hürde und diese Hürde und das hätte uns wieder davon abgebracht, es überhaupt zu starten. (.)“

673. „Und die ist bei mir sauer sein. Also es gab viele Sachen, die mich sauer gemacht haben und dann will ich, dass die weggehen. Also das war eine meiner Grundmotivationen.“
674. „Das Thema, ich sage mal, UNTERNEHMERTUM kam mir, kam für mich äh (.) (Jahresangabe). Also ich bin ja, aus meiner Biografie ((erläutert seinen persönlichen beruflichen Werdegang vor der Wende mit vielen erlebten Hürden durch das DDR-Regime)). Äh (.) und (.) habe mich dann auch vielfach beworben, mich wollte aber keiner, (2) warum auch immer. Äh (.) und aber da ging es auch schon um das Thema, sage ich mal, (nachhaltige Entwicklung), das war so mein, (.) so mein Steckenpferd. (.) Und (4) dann musste ich selbstständig werden, was anderes fiel mir nicht ein.“
675. „Was ich erlebt habe, war zum einen eben diese Medienberichte (...) und zum anderen auch ähm Absagen bei den Bewerbungen, die ich rausgeschickt habe.“
676. „Ich war äh zuvor in einem technischen Beruf ähm als äh (Berufsbezeichnung) tätig und habe sozusagen aus der Leben-, Lebenskrise HERAUS gesucht, wo kannst du denn was Vernünftiges machen? Und dann LAS ich äh, dass dann offenbar (eine Organisation jemanden sucht, der einen Arbeitsbereich aufbaut zum Abbau sozialer Benachteiligung in einem umschriebenen Arbeitsfeld) und habe mich da schlicht und einfach beworben.“
677. „Das Thema PPP-Projekte war ja, (.) hier waren ja viele unterwegs aus den alten Ländern, die uns erklärt haben, wie das funktioniert. Äh (2) und dass es eigentlich nicht funktionieren kann, wissen wir auch, wenn die Gewinne privatisiert werden, wenn es um öffentliche Güter geht, aber die ERFÄHRUNG war, war wichtig. Ich bin auch ein bisschen rumgekutscht dann noch für (Energiekonzern) in anderen Bereichen äh, aber das auch nur kurzfristig, weil das konnte gar nicht funktionieren, äh (.) schon auch nicht in den Personen, die da aufeinander trafen. Aber habe am Rande die

Privatisierung (eines Energielieferanten in einer anderen Stadt) mitbekommen, auch mit den handelnden Personen. Das war auch ein, ein, ein sehr, sehr spannender Prozess. Und was DA passierte im Hinblick auf Unternehmertum, das war schon sehr gewöhnungsbedürftig. Also gerade, was die großen Energieversorger sind und so, das ist ein Staat im Staate, äh (.) volle Tücke, man musste über nichts nachdenken, (.) äh und lange auch nicht über Cross Compliance, sondern eher über die Dienstwagenordnung und welchen Schlips man trägt, ja? Äh, (.) nein, das war, das war also nicht mein Thema, ((schildert ausführlich den persönlichen Werdegang und persönliche Belastungen)) ((zieht Luft ein)). JA und insofern bin ich dann irgendwo zum eigenen Unternehmertum gekommen.“

678. „Mhm, was es, glaube ich, aber auf jeden Fall für mich HAT, ist ähm dieses Intrinsische. Also, dass man IRGENDWO ein Problem gesehen hat, das man lösen möchte ähm, (.) und DANN eben guckt, na ja, wie macht es Sinn, das auf eine unternehmerische /Mhm./ und dadurch auch nachhaltige Art und Weise sozusagen zu lösen.“
679. „Ich war auf sehr vielen Schulen. (.) Äh, ich war kein angepasstes Kind. (...) Ähm (.) und habe halt immer gemerkt, okay, (.) die Gesellschaft, so wie sie, so wie sie gerade sich mir anbietet, so wie ich sie sehe an den Beispielen, die ich da merke, ist nicht die Gesellschaft, in der, also irgendwie nicht nur, die mir nicht gefällt, ganz rational, sondern die, in der ICH auch nicht funktionieren kann tatsächlich. So und da hat sich aus DER PERSÖNLICHEN, aus dem Persönlichen, einfach dem Bedarf und dem Antrieb, ähm habe ich mich getraut durch einen Lehrer (...), der mich in (besondere Reflexion des Lebens) bestärkt hat, um das überhaupt, wie es zur, zur Sprache kam, ähm, habe ich mich getraut (Studiengang) zu studieren, hatte glücklicherweise Eltern, die es einfach unterstützt haben, die Hauptsache sie macht was. Hauptsache, er LEBT, ((lacht)) Hauptsache, alles geht gut ((lacht)) und das Kind ist einigermaßen zufrieden. Ähm, (.) und ähm habe dann da weitergemacht und habe auch, durch Zufälle kommt man immer in so, habe ich irgendwie so einen (Sprachkurs) an der Uni gemacht, habe dann gemerkt, dass es die Möglichkeit gibt für ein Auslaufs-, für irgendwie einen (Auslandsaufenthalt) nach (Stadt). Und ähm, (.) (Jahresangabe) war das. Habe, dann kam DADURCH, wie man in so was reingerät, kam ich in so (an Menschen heran, die sich mit der Thematik der heutigen SEO beschäftigen) (.) und ähm (.) habe dann, dort war ich mit (einer wissenschaftlichen Publikation) beschäftigt über (Name). Ähm, (.) ja, das äh ((bläst Luft aus)) (...). Also, wenn man davon ausgeht, dass das alles eine gesellschaftliche Konstruktion ist, dann hast du

die Möglichkeit mitzugestalten. Wenn nicht irgendwas schon immer SO DA WAR, dann hast du die Möglichkeit da was zu machen, so, das als Grundprinzip. Ähm (.) und habe damals die Leute aber eher aus so einem freien, äh aus so einer freien Motivation, weil es mich halt interessiert hat, ähm diese, diese ganzen Dokus, die zu der Zeit, (Jahresangabe) kam „We Feed the World“. Das war so die Zeit, wo das alles kam. Ähm, habe ich mir die Dokus angeschaut und habe halt angefangen, weil ich die Möglichkeit hatte durch den Kreis, in den ich da so reingeraten bin durch meine WG und alles, ähm (.) habe ich angefangen ähm, (.) ja, die Leute mit (Thematik) zu bombardieren, bisschen so die zu zeigen. Also wir hatten mal irgendwie Abgesandte vom Dalai Lama plötzlich im Haus und ähm die saßen da, wollten Fußball gucken und haben Ein-Euro-Lidl-Hühnchen gekauft. Und dann habe ich denen „We Feed the World“ mit englischen Untertiteln gezeigt ((lacht)) und habe gesagt: ‚Hier, guckt doch mal, Leute, ihr seid doch eigentlich gut drauf, aber ihr könnt nicht Ein-Euro-Lidl-Hühnchen kaufen. Das geht nicht, das könnt ihr nicht machen‘. Die hatten’s nicht auf dem Schirm, weil bei ihnen laufen die Hühner alle frei rum, die wussten nicht, warum das so oder so ist. Ähm (.) so und dann habe ich, zufällig habe ich zu der Zeit, ähm (.) kam jemand zu Besuch äh und hat gesagt: ‚Sag mal, (...), (.) du machst das hier alles (...) und mit den Sachen, ähm (.) machst du das beruflich oder was?‘. Und ich: ‚Nein, nein, ich bin ja eigentlich an (einer wissenschaftlichen Publikation) (...)‘. Da meinte er: ‚Aber vielleicht solltest du das‘. Und der war zufällig, wie man einfach so Menschen trifft, ähm der war zufällig der Leiter von dem größten (Unternehmen zu einem Arbeitsfeld der jetzigen SEO) in (Land) zu der Zeit, in (Stadt). Ähm und dann hat der mich so ein bisschen unter seine Fittiche genommen und hat ähm, (.) ja, hat mir gezeigt, wie man (sich professionalisiert). Äh, ich hatte einen Lehrmeister und er hatte einen kostenlosen (fachlichen Input).“

680. „Wir verbringen viel Zeit hiermit, aber auch, es ist auch, es ist, (.) also ich sage mal so ein LEBENS-, LEBENSwerk. Wann hat man schon mal die Chance, so was AUFzubauen? /Mhm./ Also da ist echt viel Herzblut drinne von uns allen, deswegen streiten wir uns auch manchmal, ((lacht)) weil von allen wirklich viel Herzblut hier drinne steckt.“
681. „In meinen Augen kann das NIEMAND so gut wie ((führt seine Idee der SEO aus)), weil auch die bestausgebildete (pädagogische Fachkraft), die sicherlich das Herz an der richtigen Stelle, aber die macht es doch eben doch, weil es ihre berufliche Aufgabe ist. Wenn man, wie in unserem

Fall ((erklärt die Arbeit der SEO)), ergibt sich ein, (.) einfach eine viel natürlichere (.) ähm (.) Herzerwärmung.“

682. „Wir (haben eine Auszeichnung im Bereich nachhaltige Entwicklung erhalten). Wir haben uns durchgesetzt, äh (sämtliche Bewerbungsphasen), äh und haben auch persönliche Entwicklungen hier in dem, in dem Bereich erlebt, wo also junge Leute, (.) die hier geboren wurden, (3) äh da Ausbildung gemacht haben und studiert haben, die sich hier plötzlich in den Prozess eingeklinkt haben. Also wir haben versucht von der KOMPETENZ des Ortes und die ist ja, man hat ja alles da, man hat Techniker, man Ingenieure, man hat Juristen, man hat Umwelt-Freaks, es ist alles da, ja, das passte also in dem Fall auch ganz gut in der Aufgabenteilung, wer kümmert sich worum. Und da haben wir auch die Entwicklung, (ein Wirkungsempfänger) der (...) nicht so richtig wusste, was er machen sollte, plötzlich auftauchte. (.) ((benennt ein weiteres Beispiel)). Wo (der eine den anderen) fragt: ‚Was machst denn du hier?‘. ‚Das interessiert mich.‘, ne? Und der ist, ja, der ist in dem Projekt aufgegangen und hat da so eine persönliche Entwicklung gemacht, wo jetzt, er ist einer der wichtigen Vertreter (des Bundeslands) im Bereich Nachhaltigkeit, ((benennt Spezialgebiet)), ist (.) eine richtig coole Nummer. (.) Äh, da muss ich sagen, das hat sich also insofern als Unternehmertum auch schon gelohnt, dass man also, dass man jemanden hier behalten hat äh IN DER REGION und der sich also auch selbst verwirklichen kann und der eine (.) äh wichtige Säule auch geworden ist (.) auch aufgrund seiner persönlichen Art. ((führt ein weiteres Beispiel aus)). Ja, äh, kurz und gut, wenn man dann fertig ist mit seiner Diskussion, dann wird eben die (SEO) gegründet und dann geht’s los. Und so haben wir es ja gemacht mit einer Deadline, Leute überzeugt, und wir haben tatsächlich (Anzahl, hohe zweistellige Anzahl) Grundstückseigentümer gefunden, die gezeichnet haben, äh (.) Fördermittel generiert, (.) nebenbei noch einen Bundeswettbewerb gewonnen, ((spezifiziert hierzu)). Das heißt also, wir haben also seit (Jahresangabe) hier eine (digitale Infrastruktur), was WIEDERUM NATÜRLICH neue Möglichkeiten geschafft hat äh mit der Vernetzung im Ort, äh Arbeitsplätze vor Ort, also die Leute fahren nicht mehr. ((führt dies beispielhaft aus)).“
683. „Also für mich ist Sozialunternehmertum, so wie ich das Wort, das Wort wahrnehme ähm, so eine HERZENSangelegenheit. Also jemand hat was, was das eigene Herz sozusagen in WALLUNG bringt, aber eben auch für andere was teilt. Und das finde ich eine Sache von dieser Zeit, die heutzutage ist, dass man eben mit solchen Dingen weit kommt. Also nicht nur, ich

- verkaufe dir irgendwas Materielles und hm, sondern Sozialunternehmertum hat eben auch so einen ganzheitlicheren Blick.“
684. „Das heißt, also die persönliche Betroffenheit, den UNBEDINGTEN Willen das Problem lösen zu wollen, finde ich ganz wichtig.“
685. „Versuchen irgendwie das Problem so sinngebend wie möglich zu lösen oder zu bearbeiten, wir reden noch nicht mal von lösen, ja? Ähm (.) und müssen natürlich auch unsere Mieten bezahlen, aber ähm (.) wir würden es auch ähm (.) tun, wenn wir kein Geld dafür bekämen, aber mit Geld ist es halt schneller.“
686. „Ähm, (.) und (.) das eben nicht nur in Hinblick auf, ja, jetzt hast du (eine Qualifizierung) geschafft und kannst formal in die (nächst höhere Qualifizierungsstufe migrieren). Jetzt sind bei uns auch (Anzahl) wieder durch (die Prüfung) schriftlich durchgerasselt ((lacht)) ähm, aber trotzdem glaube ich, haben wir eine große Wirkung erzielt über die Zeit, die wir zusammengearbeitet haben, weil die (.) MEINUNG vielleicht wieder stärker geworden ist, man sich anders präsentiert. Einer meinte, er hätte nie gerne vor Leuten gesprochen und schnäbelt jetzt in einer Tour, also solche Dinge ähm, (3) jetzt so auf das Team, was wir HIER haben, geguckt.“
687. „Das liegt mir in der Wiege. Ich weiß nicht, wer es mir reingelegt hat, der hat mir eine Freude und eine Last reingelegt. ((lacht)).“
688. „Es, glaube ich, total folgerichtig, dass ich hier bin ähm, weil das damit zu tun hat, wie ich irgendwie aufgewachsen bin und wie ich geworden bin.“
689. „Und HATTE (...) schon wirklich Erfahrung in der Kommunalpolitik, in Jugendverbänden und so weiter und hatte schon absolut das, (.) Lust soziale Arbeit zu machen.“
690. „Zeitgleich hatte ich mich ähm (.) damit befasst, einen (Hochschulabschluss) zu machen. Und äh ich habe zu der Zeit in (Region) gelebt und habe mir auch die (Name einer Hochschule) angeguckt. Und die hatten einen Alumni ähm (.) Event gemacht von Alumnis ausgerechnet zum Thema Social Business. Habe ich gedacht: Oh, was ist denn das? Interessant. Und ich wollte eben die Schule kennenlernen, habe ich gedacht, super Methode das kennenzulernen und war da und bin da fast vom Stuhl gefallen, als ich ((lacht)) gesehen habe, was die da alles machen. Und da haben eben die Alumnis berichtet, was sie nun für Sozialunternehmen gegründet haben, wie es läuft und die unterschiedlichsten Ideen. Und von da an war ich also Feuer und Flamme, habe gesagt: ‚Das will ich unbedingt machen. Das ist die Zukunft. Das ähm, (.) das ist die Idee überhaupt‘. Ja.“
691. „Und dann wusste ich, ich möchte den (Studiengang) machen mit Schwerpunkt Social Entrepreneurship.“

692. „Also das war, die entscheidende KLAMMER, für das, was wir TATEN, was wir starteten, war der Wunsch von unserer (Beeinträchtigung) uns äh zu befreien.“
693. „Ja. (.) Ähm, also ich persönlich bin recht (.) wenig monetär äh motiviert. Ähm, auch wenn ich immer Wert drauf lege, dass das schon (.) äh sich rechnen soll, das Ganze, was wir tun, und dass es eben also diese Verbindung aus sozial und Wirtschaft sozusagen geben soll. Aber es ist nicht so, dass das jetzt für mich ein Beweggrund gewesen wäre ähm, wenn wir das ganz groß machen, dann (.) hast du ausgesorgt oder was auch immer. Ja, also ähm das, das ist nie was gewesen, was mich angetrieben hat. Nichtsdestotrotz ähm habe ich immer dran geglaubt, dass das theoretisch GEHEN KANN, ja, und dass man das hibekommen kann und dass man darauf hinarbeiten sollte, aber nicht eben, um das Monetäre zu erreichen, sondern um möglichst viel Impact äh zu erreichen, wenn es geht.“
694. „Wir hatten dann eine Satzung zusammengeklimpert, wie man es BRAUCHT, und haben gesagt: ‚Okay, zwischen drei und sieben Vorständen. Wer macht Vorstand?‘. Und aus den sieben haben sich dann drei gemeldet. Also das war wirklich aus dem (2) Ärmel geschüttelt. Das war jetzt NICHTS mit großer Struktur, sondern war einfach nur, um zu sagen: ‚Wir bringen das jetzt auf den Weg‘.“
695. „Es gehörten immer Teams zusammen, Leute, die helfen, Erfahrungen, die zusammenkommen. Ja. Und so geht es durch mein ganzes Leben.“
696. „Also wir haben das als Uniprojekt gestartet mehr oder weniger, also parallel zur Uni, Uni, wo man gesagt hat: ‚Ja, es ist egal, wie das LÄUFT, es ist halt mehr ein (.) Ausprobier-Feld und sage ich mal, ein Sandkasten, wo man drin spielt‘. Äh und dann natürlich irgendwann den Schritt zu sagen: ‚Okay, (.) riskiere ich das jetzt WIRKLICH, investiere ich viel ZEIT, (2) viel Geld, viel Mühe, viel Herzblut, viel Energie darauf?‘. Oder sage ich einfach: ‚Es bleibt klein oder ich lasse es komplett bleiben? Also das war der erste Moment, wo wir wirklich gedacht haben: Ja, machen wir es oder machen wir es nicht? Äh, vor allem, weil es davor nicht gut gelaufen ist. Und jetzt, ja, klar, haben wir natürlich immer klare Ziele. (.) Also wir gucken uns das Ganze an über (Saison), was jetzt gerade unsere Hauptsaison ist, sagen: Okay, wir haben ein Ziel, ein Umsatzziel, was wir schaffen wollen, oder zumindest mal ein Absatzziel mit den (Produkten). /Mhm./ Und wenn wir das nicht schaffen, dann (.) werden wir schauen, warum das so ist. Und wenn es sich nicht erklären lässt und wir keine Gründe haben, warum es nächstes Jahr deutlich besser laufen sollte, dann

- sind wir da immer (.) eben auch irgendwo verpflichtet, dass, dann daraus die Konsequenzen zu ziehen.“
697. „Das war alles im Grunde nach Feierabend, am Wochenende, im Ehrenamt, selber (Belastungssituationen im Privatleben), es war eigentlich alles verrückt und trotzdem habe ich irgendwie gemerkt, es lohnt sich. Also, weil der Bedarf so offensichtlich war und von Anfang an hat mich sehr überzeugt, dass sich so viele Ehrenamtliche gefunden hatten, die LUST hatten, sich zu engagieren. Da habe ich gedacht: Da muss was dran sein, also da bleibe ich jetzt dran.“
698. „Wir beobachten die ganze Sache immer ganz genau. Äh, (...) ich habe es ja eben schon gesagt, klare Absatzziele und wenn wir die nicht schaffen, dann wird auch ganz klar überlegt, ja, machen wir weiter oder nicht. Also weil sonst, ne, man, (.) irgendwo ist ein Wachstum wichtig, irgendwo ist es auch ganz wichtig, (...) das Ganze nachhaltig zu gestalten und auch wirtschaftlich nachhaltig zu sein. Wenn wir jetzt merken, wir verbrennen hier nur Geld, dann macht es vielleicht wirklich mehr Sinn, einfach ein NGO daraus zu machen und zu sagen: ‚Wir nutzen das Geld, was jetzt eh schon da ist lieber, um dann wirklich nur wohltätige Zwecke zu machen, als ein Unternehmen laufen zu lassen, was halt eigentlich nicht profitabel ist‘. /Mhm./ Ja.“
699. „Und äh MITHILFE dieses äh Finanzierers, der dann gesagt hat: ‚Das ist eigentlich ein klassisches Management-Buy-out‘, kennen wir alle, ähm ‚gründen Sie doch selbstständig, gründen Sie sich aus. Äh, wir finanzieren die ersten (Anzahl) Jahre, hast du mein Wort‘. Und das hat mir dann den Sprung in die Selbstständigkeit ermöglicht. Und dann war ich ENDGÜLTIG angekommen in der neuen Identität eines Sozialunternehmers und habe DA auch gleich Nägel mit Köpfen gemacht.“
700. „Und auf dem Weg dahin habe ich gemerkt: Wow, es macht mir Spaß. Also da ist ein Unternehmer in mir, der äh hungrig war auf mehr. Also ich habe unglaublich viel Freude an diesen Coachings gehabt. Äh, ich habe ein äh ein Buzzword nach dem anderen mir angeeignet und ähm habe gemerkt, dass ich mich schon auch ein bisschen plötzlich zwischen den Welten anfangen zu bewegen. Und es ging auch eine ganze Weile gut. Äh, ich hatte (Vorgesetzten), der mich an der langen Leine ließ, als Dienstvorgesetzter. Und dann war da in der Führung ein Wechsel, (.) das war die eine Bewegung, die zum Ausstieg führte.“
701. „Und dann war also der Schritt gemacht, ich habe dann mit diesem begleitenden Coaching, damals noch wirklich ziemlich solistisch unterwegs, (.) die ganzen äh Konzepte geschrieben.“

702. „Ich glaube nicht, dass wir die, also wir müssen ja die ganze Zeit Anträge und Verwendungsnachweise und sonst irgendwas schreiben. Und DA ist immer wieder ganz klar beschrieben, welche Netzwerke haben Sie, um eben diese Nachhaltigkeit zu haben, um diese Stabilität zu haben. /Mhm./ Und das HEISST, wir haben jemanden extra abgestellt zu netzwerken. Eine von unseren Mitarbeiterinnen ist 40 Stunden, 39 Stunden, 39 Stunden die Woche nur angehalten (.) zu netzwerken, um zu gucken, was gibt es für PROJEKTE, was gibt es für Ausschreibungen, wo wird Wert drauf gelegt? Es gibt ähm Arbeitsgemeinschaften, (Name einer Arbeitsgemeinschaft) oder so was in (Name der Stadt), um, damit, (.) damit wir (.) jemanden haben, der da wirklich mit Leib und Seele dabei ist und sagt: ‚Okay, wir schaffen Mehrwert auch in diesem gesamten (Name der Stadt) Netzwerk, wenn wir uns darauf konzentrieren, darauf, Qualitätsmanagement machen, keine Ahnung, hier helfen irgendwelche Dokumente zu, (.) zu verfeinern oder sonst irgendwie‘. Das heißt, wir haben wirklich gesagt: ‚Wir haben jemanden, der nur für Projekte und Netzwerke zuständig ist‘. /Mhm./ Und ähm, ich glaube, das ist wichtig.“
703. „Was uns wichtig war und was ja auch gelungen ist, ist, dass das Team unsere (SEO mit Dienstleistung für benachteiligte Menschen) wirklich als Familie betrachtet. Also dass sie sagen: ‚Das ist unser LEBEN, das ist unser Zuhause‘. So und nicht sagen: ‚Das ist mein Job und ich suche mir jetzt anderswo eine Wohnung und ich komme dann ein paar Stunden am Tag und ansonsten ist mein Leben irgendwie woanders.“
704. „Also mir geht es zum Beispiel darum ähm, dass man, wenn man mit jemandem ZUSAMMEN ein Team gründet, das muss nicht die gesamte Belegschaft sein, aber das Gründungsteam, da ist man ja enger als verheiratet.“
705. „((seufzt)) Ich glaube, wir sind gerade auf dem Weg, wo, also ich, (.) äh, wir gehen anders miteinander um, muss man ganz ehrlich sagen. Also wir gehen echt anders miteinander um. Wir haben andere Regeln inzwischen festgelegt, das Team untereinander hat Regeln festgelegt. Also es gab eben (.) besagte Person, die wollte unbedingt Leitung machen und am liebsten Geschäftsleitung. Allein, um den Titel zu haben und ein größeres Gehalt zu haben oder so was, da war gar nicht so wahnsinnig viel Substanz. Und ich habe immer gesagt: ‚Du, kannst du gerne machen, dann mach die Ausbildung dazu, IRGENDwelche Weiterbildung, mir TOTAL EGAL, aber nur mit einer (vorhandene Ausbildung im Gesundheitswesen) von vor 20 Jahren funktioniert das nicht. Und funktioniert auch für eine Stadt (Name) nicht, die (.) dich dafür nicht bezahlen wollen, die uns keine Fördergelder

- dafür bezahlen, dass wir eine Geschäftsleitung haben, die überhaupt, (.) überhaupt GAR keinen pädagogischen Hintergrund macht.“
706. „Und dass sozusagen als Nebeneffekt dann eben auch ein gutes, finanzielles, ein sicheres Leben dabei rauskommt. /Mhm./ Aber (2) den Blick jetzt vor allem darauf zu richten, zu sagen, Hauptsache man verdient viel Geld, (3) das wird dem, einem sozialen Unternehmer, finde ich, nicht GERECHT so, weil darum geht es nicht. /Mhm./ Und (...), Gewinnmaximierung kann niemals, finde ich, die Motivation eines sozialen Unternehmers sein. Wer mit so einem Gedanken rangeht, der soll lieber Schuhe verkaufen oder, ne, mit Objekten umgehen und zusehen, denen tut das nix, ne? So, da kann er, denen kann er was wegnehmen so, aber wenn es um Menschen und das Wohlergehen von Menschen geht, dann ist es wichtig, sich voll und ganz da reinzubringen.“
707. „Also ich habe schon eine Mission, ((nennt seine spezifische Mission)), ja, ich kann der Welt helfen. Ja, ich bin ein bisschen idealistisch. Ich glaube, ich gehöre noch zu dieser etwas antiquierten ersten ((lacht)) Generation und musste es selbst leidvoll erfahren.“
708. „Dann habe ich das erlebt, ((lacht)) dass die Experten sich gar nicht einig waren. ((lacht)) Da lagen ja gar keine Erfahrungen vor. ((lacht)) Und dann, ((seufzt)) wir mussten aber irgendwie eine Entscheidung treffen und dann (.) haben wir einfach das ein bisschen äh, das, was da alles auf den Tisch gekommen ist, inter-, interpretiert.“
709. „Das war uns nicht so PRÄSENT, aber als der das also so klar sagte, da (.) war klar, das Ding ist gescheitert. Also das, wir hätten viel, viel, viel mehr Rücklagen gebraucht (2) und hätten nicht so NAIV sozusagen da rangehen dürfen, zu glauben, dass die KOSTENTRÄGER so ein Konzept, was sie auch nicht mehr kostet als eine HEIMUNTERBRINGUNG, ABER eben das TABU BRICHT, ne, diese offensichtlich behinderten Menschen eben nicht WEGZUPACKEN in irgend so ein Heim, sondern mitten in die Wohnbebauung hinein zu pflanzen, dass das nicht, wirklich nicht gewollt ist. Also die haben das ja von Anfang an durchblicken lassen. Wir haben das aber nicht wirklich (.) realisiert.“
710. „MEINE persönliche Qualifizierung (.) war mir immer WICHTIG, aber nicht so im Sinne von, ich muss mich jetzt noch mehr qualifizieren, weil ähm, (.) was weiß ich, um einen besseren Job zu kriegen oder so, sondern ich bin mehr, habe mich mehr von meinen Interessen so leiten lassen und habe im Laufe der Jahre vielerlei unterschiedliche (Aus- und Weiterbildungen) gemacht ähm, (.) die mich jeweils angesprochen hatten, ne, die ich dann durchlaufen habe, ZUM TEIL am Ende wieder verworfen habe und

gedacht habe: Hm, nein, da ist jetzt doch nicht meins. Ich habe mir aus allen dieser Ausbildungen einzelne Aspekte rausgepickt, wo ich, (.) also mit denen ich mich KONFORM GEFÜHLT HABE und das weggelassen, was mir nicht (.) so in, (.) mir persönlich so NAHE war. ((räuspert sich)) Und das hat sich durchaus bewährt, dass ich inzwischen eben eine sehr breite Palette an Handlungsmöglichkeiten im (Arbeitsbereich) habe und ähm (2) da sicherlich auch noch nicht am Ende der Fahnenstange bin. Ich denke mal, mir wird sicher irgendwann wieder irgendwas über den Weg laufen, wo ich denke: OH, DAS IST JA AUCH SPANNEND! Und wo ich dann noch weitere Seminare mache oder weitere Ausbildungen mache. (.) Und das kommt letztlich eben, ne, den (Wirkungsempfängern), meinen KLIENTEN zugute, aber mir persönlich auch. Mir macht das einfach auch immer Spaß, was Neues zu lernen und neue Aspekte wahrzunehmen und noch neue Herangehensweisen, neue Handlungsmöglichkeiten und so was halt. /Mhm./ Von daher bin ich so einer, der ständig im Lernen begriffenen Menschen, ((lacht)) die irgendwie nie ein Ende finden zu sagen ‚Jetzt bin ich FERTIG‘. Ich habe nie das Gefühl, wirklich ganz fertig zu sein. Es gibt IMMER noch was, was man lernen kann.“

711. „Ich sage mir, mir geht’s gut. Äh, (.) also ich bin in dieser Welt ein, noch ein Fettsäure auf der Suppe im Vergleich zu vielen anderen und komme damit hin, kann also alle meine Bedürfnisse befriedigen, die ich habe.“
712. IP: „Vorteil war, dass wir die ersten (Anzahl) Jahre komplett auf Personalkosten verzichtet haben. Das heißt, ich habe mir ein Grundeinkommen vom Staat genommen, ein Hartz IV, und habe auch voll das Ding in der Zeit aufgebaut und habe das aber auch ordentlich, also offen kommuniziert. Ähm, ich durfte aber, durfte (Anzahl) Jahre das machen.“  
 RH: „Das heißt, du hast keinen Widerstand von den Ämtern, vom Jobcenter oder anderen bekommen?“  
 IP: „Ich habe einen netten Sachbearbeiter gehabt, genau. Ähm, aber das ist ja jetzt praktisch eine anonymisierte Sache.“
713. „Ich habe ähm, (3) nein, ich habe natürlich ähm eingezahlt wie allen anderen auch. ((lacht)) Ich bin also ganz normal, normal ANGESTELLT, ne, bei der Gesellschaft. Also ähm das ist ein großes Thema und tatsächlich haben wir auch schon mal ähm darüber nachgedacht, ob wir nicht etwas auflegen für uns, so ein, (.) so ein Alters-, hm, hm hm. Das ist ein großes Thema bei allen äh sozialen Unternehmen übrigens, gemeinsam mit Generationenwechsel. Das ist jetzt gerade bei, steht ja bei mir auch an. Ich bin, (.) ich werde (Alter) dieses Jahr und das ist abzusehen, ja. Und ich BEREITE das auch VOR, ne?“

714. „Also bestes Beispiel, eine gute Freundin von mir, die hat auch Abi, so und die will sich jetzt auch in einem Startup so einbringen. Das hört sich ja cool an und sieht toll im Lebenslauf aus und jeder macht jetzt Startup. ((lacht)) Und da habe ich auch mit darüber gesprochen, was sie denn da macht und was ihre Ambitionen sind. Und dann ging es auch drum, dass man ja EIGENTLICH NUR ernst genommen wird, VOLLGAS geben kann, wenn man da hauptberuflich drin ist, wie bei mir. Ich habe gekündigt und dann lief es ja auch gut. Ähm und dann sagt sie, sie hat einen Bürojob von zuhause aus bei (Handelskonzern), der auch nicht jetzt krass bezahlt ist, aber dann sagt sie zu mir, ja, diesen Standardspruch: ‚Ich muss, ich muss ja auch von was leben, ich muss ja meine Rechnungen bezahlen‘. Da denke ich mir: (.) Mädchen, ich weiß, wie es ist, ich muss auch meine Rechnungen bezahlen. DU hast auch noch einen Background und ich sehe dich jetzt bei Instagram zum vierten Mal dieses Jahr auf Mallorca oder Ibiza. Also komm mir nicht mit diesem HASENGSPRÄCH. Und dein Startup macht, (.) macht äh vielleicht bei drei Gastronomen noch denen (.) die Arbeit einfacher. Weil es da nur um so ein Abrechnungsding geht. Ist ja auch GUT und ist schön, so was braucht es auch. Aber du brauchst mir nicht zu erzählen, ach, dass DEIN Lifestyle wichtiger ist. (.) Also, (.) ((schlägt die Hände zusammen)) deshalb, also, dass ich da, ich glaube, wenn du Freiheit hast wie in dieser Maslow-Bedürfnispyramide, Selbsterfüllung ganz oben, also das krassste Thema, wenn du Freiheit hast, auch FINANZIELLE Freiheit, die oft eben in dieser (.) oberen Schicht angesiedelt ist, diese Freiheit, dann ist es noch einfacher, ja, so was zu gründen.“
715. „Es ist aber auf der anderen Seite auch eine kleinere Szene, das heißt, man kennt sich auch. Das heißt ähm, wir haben, wir haben gemerkt ähm, dass wir zum Beispiel mit Leuten relativ früh, die uns mochten, einen sehr guten Einblick in die Szene bekommen haben.“
716. „Und das einfach SO machen zu können, dass ich mir nebenbei hier (.) eine (größere Wohnung) in der Stadt leisten kann und eine Familie gründen kann.“
717. „Ähm, darüber kam dann auch irgendwann das Bedürfnis, einen (Hochschulabschluss) zu machen. Und nicht einen (Hochschulabschluss) noch mal (im gleichen Fachgebiet), sondern eben (.) äh in (Wirtschaftswissenschaften), weil ich (.) selbstständig ähm sehr gerne gearbeitet habe und gemerkt habe, ich habe da auch eine ganz gute Affinität (.) ähm, was so das ganze (.) Drumrum äh anbelangt.“
718. „Unser zweites Produkt wären dann noch so (Kunstobjekte), die aus, aus (Land, das die SEO unterstützt) produziert werden. Damit wird sich auch,

- böse gesagt, niemand ERDROSSELN oder ERHÄNGEN können oder sonst was. Also das, da geht es nicht um die Sicherheit, eher um die Seriosität. Also vielleicht, dass das nach außen, ja, (.) ordentlich aussieht, wenn dann auch Kunden auf der Homepage zum Beispiel sind, im Impressum nachschauen, wie auch immer.“
719. „Wir haben, äh hier in (Stadt) haben wir zwei, (.) zwei Läden, zwei Naturkostläden. Ähm, äh, eins hier in der, in der (Straße) und eins in äh (Stadtteil) in der (Straße). Dann haben wir natürlich nach wie vor unser (Dienstleistungsunternehmen). Wir sind, ähm im Catering-Bereich sind wir sehr äh (.) beschäftigt. Wir beliefern Kin- äh, also Schulen, Kindergärten, äh Kantinen äh mit Essen. Wir (.) liefern auch an unsere eigenen Läden das Essen aus, die dann dort verkauft werden. (.) Wir machen äh, (.) bei Veranstaltungen machen wir das Catering von, ich sage mal, von kleinen Veranstaltungen mit, für zwölf Leute, bis hin zu, weiß ich nicht, paar hundert Leuten äh, die wir dann ausstatten mit, mit ähm. (.) ja, mit Food, was immer der Kunde dann da sich vorstellt. Wir sind natürlich, (.) da wir unser, unser Haupt- äh Haus äh, äh ist der Hof (Name). Das ist äh 100 km von hier entfernt. Da haben wir einen Demeter-Hof, eine Demeter-Landwirtschaft mit 250 Hektar. (.) Ähm, hier haben wir noch eine BÄCKEREI, (.) ganz wichtig. Äh, (.) ja, das sind so die Haupt-GEWERBE-Bereiche, in denen wir tätig sind. Wir haben eine große Öffentlichkeitsarbeit.“
720. „Äh und das, mein Ein-, also mein, das, was ich BEKOMME, hat NIE etwas damit zu tun, was ich VERDIENT habe, also verdient im Sinne von erwirtschaftet habe. Das wird Ihnen vermutlich jetzt nicht bekannt sein, das soziale Hauptgesetz von Rudolf Steiner, (.) googeln Sie nach, der, das, (.) das sagt aber aus, (.) dass ähm (3) mein, dass das, dass das, was ich bekomme, unabhängig davon sein muss, was ich erwirtschaftet habe, sondern dass ich alles, was ich verdiene, in die Gemeinschaft geht und alles, was ich als Mensch brauche, auch die Gemeinschaft mir zur Verfügung stellt. (.) Und, (2) und wenn das nicht der Fall ist, dann haben wir Neid, Eifersucht, (.) den, den Hang und Drang danach mehr zu haben als der andere sozusagen implementiert.“
721. „Ich glaube, ich würde mich sehr schwertun ähm die Freiheiten, die man als Selbstständiger oder als Gründer hat, äh aufzugeben. EGAL, auch für die Sicherheit natürlich, (...) viel weniger Druck, ähm aber irgendwo lebt man ja auch davon, genau diesen Druck zu spüren und zu wissen, man arbeitet für sich selbst und das ist sein eigenes Ding und seine eigene Idee.“

722. „Und wenn es in zwei Jahren scheitert, habe ich mir gesagt ‚Ich habe es probiert und es ist halt nicht für mich und jetzt bin ich doch wieder angestellt‘ oder so. Kann ja gut passieren, ne, weiß man nicht. Und wenn es aber klappen würde, wäre natürlich toll, wenn man sein eigenes Leben sozusagen in die Hand nimmt und selbst bestimmen kann, was man tut und für wen man es tut.“
723. „Dass man selbst jetzt was gestalten und bewegen und verändern kann.“
724. „Also für mich sind das UNTERNEHMER oder innovative MENSCHEN, sagen wir mal, nicht unbedingt Unternehmer im Sinne von Gewinnerzielung, sondern Unternehmer im Sinne von etwas ((räuspert sich)) unternehmen, um ähm soziale (3) Probleme, sagen wir mal, mit zu lösen. /Mhm./ Gegebenenfalls Konzepte zu ENTWERFEN, die besser sind als die laufenden bisher, neue Ideen zu entwickeln oder durchaus auch nützliche, schon bestehende Konzepte aufzugreifen und weiterzuentwickeln, um halt, ne, Menschen, die in sozial schwierigen Situationen sind, zu unterstützen.“
725. „Ich hatte mal ein ganz tolles Gespräch mit einem (Medienkorrespondenten) und äh der hat gesagt: ‚Immer wenn Politiker von ähm (.) Entlastung der niedrig-, der, der unteren und mittleren Einkommen sprechen, dann meinen sie NIE Hartz-IV-Empfänger‘. (.) Weil die zahlen schon keine Steuern und die haben kein Einkommen. Das heißt, sobald ein Politiker das SAGT, weißt du, der ist raus (.) aus dem Diskurs, der, denn brauchst auch nicht mehr weiter zu befragen, weil wenn wir wirklich über soziale Gerechtigkeit, und Inklusion ist ein Teil der Frage der sozialen Gerechtigkeit, (.) SPRECHEN, dann müssen wir über Transfer-Leistungen reden und dann müssen wir darüber reden, wie finanzieren wir (.) den Mangel. Und das will natürlich keiner. (3)“
726. „WANN IMMER ein Projekt (.) eingebracht wird, was NICHT zu einem der Wohlfahrtsverbände gehört, steht (oberste Führungskraft) von (Wohlfahrtsverband) auf und redet es nieder und niemand stimmt mehr dafür. (...) EIGENTLICH könnten die die Summe Geld, die zur Verfügung steht und die ausgeschüttet wird, gleich sich gegenseitig aufs Konto (.) geschlüsselt je nach Größe des Dachverbands überweisen und dann das an ihre Leute, an Einrichtungen unterverteilen. (...). Das ist eine Show, diese äh Mittelverteilung. Und ich habe den Eindruck, bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) ist eben genauso. Die Wohlfahrtverbände, die sitzen da historisch drin, angereichert durch ein paar Leute von außen, die irgendeine Art von Prominenz haben oder von, von Bedeutung und die geben denen das Deckmäntelchen von Demokratie und Transparenz, aber in Wirklichkeit ist ein korruptes Geldverteilungssystem. /Mhm./ Ist

EIGENTLICH ein Skandal und trotzdem empfindet es die Bevölkerung nicht so, weil in der KOMMUNIKATION werden ja LAUTER SCHÖNE ZWECKE und tolle Geschichten erzählt.“

727. „Dann kommt natürlich noch eins hinzu, wenn Sie sich an diese staatlichen Einrichtungen wenden, dann müssen Sie alle diese Unterlagen, (2) nicht, die müssen Sie alle dort in unbekannte Kanäle geben, in mehrfacher Ausfertigung. Und was meinen Sie, wie die wandern, quer durch Deutschland. So, ich habe ja meine Akquise-Schreiben und zum Beispiel mit (Name eines Bundespolitikers) habe ich ja JAHRELANG als (Position) politisch hier zusammengearbeitet. Wir haben uns manchmal auch gestritten, aber immer fair, sachlich, engagiert. So, (.) ich habe ein halbes Jahr gebraucht, um einen Termin bei dem zu bekommen. (3) Ich habe dem Unterlagen geschickt an sein Büro ((nähere Beschreibung)), (2) die sind verloren, die sind ANGEBLICH nie angekommen. (4) Die sind mit Sicherheit gelandet beim (Bundesverband, der im Arbeitsfeld der SEO tätig ist), denn (Entscheidungsträger im Bundesverband) ist (ehemaliger Mitarbeiter des Bundespolitikers). So, (.) es ist natürlich nur eine Vermutung, aber sie liegt unglaublich nahe. (.) Also habe ich (Dokumente) noch mal zusammengestellt, ein zweites Mal hingeschickt. (.) So und dann hat es eben immer noch mal (Monate) gedauert, insgesamt (Zeitraumangabe), bis ich ihn dann in (andere Stadt) besuchen konnte. Das Gespräch, vom ERS-TEN MOMENT AN, (5) also (2) das war nicht von Sympathie getragen, das Gespräch. Er hat mir allein durch seine Mimik zum Ausdruck gebracht, schon als er mich begrüßt hat: ‚Na ja, (eigener Name), wenn es denn unbedingt sein muss, dieses Gespräch, dann unterhalte ich mich jetzt mit Ihnen, ABER lass es uns möglichst kurz machen‘. Ne? Und ähm (2) ein Jahr vorher oder wann traf (Person aus dem persönlichen Umfeld) ihn beim, beim äh Wahlkampf, beim Bundestagswahlkampf irgendwo da in (Ort) auf dem Marktplatz und sprach ihn an (.) und äh: ‚Ja, grüßen Sie (eigener Name). Ja, mit dem habe ich immer gut zusammengearbeitet, grüßen Sie ihn‘. Also da war er richtig freundlich, aber bei dem Thema war er alles andere als freundlich und da war kein Reinkommen. Ich sage, also was ich von ihm wollte, war eine Art politische Begleitunterstützung. Nein, gibt er nicht. So, (3) ‚NEIN UND NICHT, DASS SIE DENKEN, ich hätte was mit (Konzern) oder ich lasse mich von denen sponsoren oder so. NEIN, mache ich überhaupt nicht‘. ‚Nein, denke ich auch gar nicht, (Name des Bundespolitikers)‘. ((seufzt)) So und DANN (Region), vor (Anzahl) Jahren, (4) da gibt es einen ganz aktiven (Politiker) ((führt zu dem Politiker näher aus)). Kein Reinkommen. Unterlagen geschickt, das gleiche Thema, nach Wochen von

- der Sekretärin nach unzähligen Anrufen mitgeteilt: ‚Nein, die finden wir nicht, die sind nicht da, (eigener Name)‘. So, zweites Mal hingeschickt, dann mit den äh, mit (mehrere Hochschulen). ‚JA, ganz toll, was Sie uns erzählen, schicken Sie mal und so‘. Alles hingeschickt, mehrfach hinterher telefoniert, (3) kein Rückkontakt. Blockade, AKTIVE Blockade, wir stören die Kreise. Und einer der Lehrstuhl, Lehrstühle wird von (Konzern) gesponsort und dort ist ein RIESIGES MEGA Räuberstück im Gange, in der (Region). (...) Es geht (bei langfristiger Betrachtung um Betrag im siebenstelligen Bereich). ((führt hierzu näher aus)). (2) ((lacht)).“
728. „Also WIRKLICH intrinsisch angetrieben, ähm, äh es ist ähm, wir, ich sage immer, wir sind so Überzeugungstäter. (.) Wir können nicht anders, weil wenn es mir darum äh gegangen wäre, Geld zu verdienen, hätte ich im (Wirtschaftsunternehmen) weitergemacht irgendwo und da gab es Chancen. Für mich war, ähm ich wollte IMMER etwas im Leben, ein Stück weit das, das, äh, die Welt besser machen und WENN ES NUR ein ganz (.) kleines, klein wenig ist.“
729. „Ich wüsste jetzt nicht, wie man damit reich werden soll. (.) Es sei denn, ne, die Menschen, für die das Geld eigentlich gedacht ist, es kommt nicht den Menschen zugute, für die es eigentlich gedacht ist, aber so was fände ich ausgesprochen unlauter. Und ähm jeder, der als ECHTER sozialer Unternehmer sozusagen ins Feld geht, wird nicht reich damit, ABER GLÜCKLICH möglicherweise, wenn er das Richtige für sich entdeckt, /Mhm./ was für ihn bereichernd und erfüllend ist zu tun.“
730. „Also ich wünsche mir jetzt gar keine, ich wünsche mir jetzt nicht irgendwie 20 neue Angestellte und so und so viel Geld, sondern einfach (2) die Möglichkeit und die FREIHEIT (.) selbstbestimmt und, also eigene Inhalte zu schaffen, Aufträge anzunehmen und die mit EIGENEN INHALTEN zu füllen, gestalterisch oder konzeptionell. (3).“
731. „Und (2) ich hatte eben ja auch dann das beschrieben, dass mir mein HAUPTJOB immer weniger Spaß gemacht hat oder dass einfach, ich war ja vorher schon deprimiert oder, oder UNMOTIVIERT. Ähm und dieses Konzeptionieren, wo ja auch immer mal noch mal ein Teil Recherche, DAS angucken und verstehen, okay, einbauen und so. Also das war so ein Prozess und der hat TIERISCH Spaß gemacht. Das war, da hat man noch mal gemerkt, wenn du irgendwas lernst, was dein persönliches Ding ist, dann (.) kannst du bis in die tiefe Nacht lernen, wirst gar nicht MÜDE. Ich hatte eher so das Gefühl noch mal verliebt in mein Leben zu sein, abends nicht ins Bett zu wollen, weil ich mir noch dies und das Video anschauen will und den Artikel lesen will. Morgens, wenn ich wach werde, dann war

- da nicht ‚Oh, ich muss mich noch mal umdrehen, sondern ((schlägt die Hände zusammen)) ‚Ja, cool, ey, da bin ich gestern stehen geblieben und jetzt kann ich noch die E-Mail schreiben und so weitermachen‘. Also (.) in dem Prozess so, ja, kam das dann.“
732. „Ähm, (.) in den Wirtschaftsunternehmen davor habe ich das Arbeiten schon als recht hierarchisch wahrgenommen. Und eben nach der Ausbildung ähm, (.) ja, wurden mir die Aufgaben zugeteilt und ich hatte wenig Gestaltungsfreiraum. Ich habe auch immer mal wieder Verbesserungsmöglichkeiten ähm eingebracht, aber (.) ähm die haben von den frisch Auszubildenden kein Gehör gefunden. Ähm, ja und da war es für mich auch so diese Freiheit, jetzt selbstständig zu sein, zu arbeiten, arbeiten zu können, wann ich möchte und mir das selber einzuteilen, war für mich auch ein gewisser Reiz.“
733. „Und (dann) fiel mir auf, dass BEOBACHTUNGEN, die ich JAHRE-LANG, jahrzehntelang in meinem Leben für mich GEMACHT habe, (.) ähm vor 30 Jahren in den USA schon mal jemand in ein Buch geschrieben hatte.“
734. „Ein Buch geschenkt, ich glaube ‚Wie verändere ich die Welt‘ von David Bornstein. Das war einer der ersten ähm, (.) ich glaube, er heißt Bornstein oder Bornsteen, (.) der ähm wirklich weltweit rumgereist ist und dieses Phänomen beobachtet hat und darüber ein Buch geschrieben hat.“
735. „Also (Jahresangabe) gab es ein Buch ähm, (.) das hieß „Schwarzbuch Markenfirmen“ von Klaus Werner und da wurde eben aufgezählt, was uns bekannte Markenfirmen ähm so global ähm tun ähm, abseits von ihrer Werbeöffentlichkeit. Und das ist ein Buch, was über Menschenrechtsverletzungen bei ähm Bürgerkriegsfinanzierung Querfinanzierung, äh Menschenversuche und andere Sachen, also Sklaverei, die schlimmsten Dinge, die man sich so vorstellen kann. Der Mensch hat für sein Buch nie eine Anklage gekriegt und da stehen richtig äh deftige Sachen drin. Und genau, und er hat damals so aufgerufen, er war mal in (Stadt), der Klaus Werner, äh: ‚Wenn ihr eine Möglichkeit habt, das weiter zu verbreiten, was hier drin steht, dann macht das‘, ne? Und dann, ich saß damals in dem Vortrag und habe damals die Idee gehabt, ((schildert die Idee und wie sie Gestalt annahm)). Und so ging unser erstes Projekt los.“
736. „(Freundin aus dem nahen Umfeld) hat witzigerweise in dieser Phase zufälligerweise ein Buch gewonnen tatsächlich, ähm ((nennt den Titel, beschäftigt sich mit beruflicher Auszeit; beschreibt, wie faszinierend sie das Buch fand))“.

737. „Ich hatte also acht Stunden im Auto, (.) wo ich VIEL am Nachdenken war, viel Musik oder Podcasts gehört habe, gerade nach dieser Feier dort (bestimmte Feier). Und ich habe schon GANZ LANG vorher gemerkt, ich bin nicht erfüllt mit dem, was ich mache.“
738. „Ähm, hatte das Buch äh ‚Faktor 4‘ von Ernst Ulrich von Weizsäcker gelesen und ähm so bin ich dann irgendwie auf diese Kombination aus (methodischer und inhaltlicher Zielsetzung) gekommen.“
739. „Also mein Schlüsselerlebnis mit Aha-Effekt war ein Artikel in einer Zeitschrift. Es war ein Artikel über eine (Gemeinschaft mit nachhaltigkeitsorientiertem Lebensstil) ((lacht)) Und, und ich hatte dann so über sie recherchiert, ihr Buch gelesen. Und ich war gerade auf der Suche, was möchte ich aus meinem Leben machen. Und was kann ich überhaupt tun, ((lacht)) man ist ja dann so ein bisschen unsicher, ja, was kann ich, für was verkaufe ich mich? Ähm, ähm, (.) ein bisschen in so einer Findungsphase und ich las das. Und ich habe (.) geguckt, was sie, wie sie das, wie sie das SCHAFFT, wie sie das MACHT ((berichtet über den eigenen Recherche-Prozess)).“
740. „Wir werden so verarscht im Großen wie im Kleinen. Nahost-Konflikt, AFGHANISTAN-Krieg, Eurasien, (3) ja? Also, wenn Sie politisch wirklich interessiert sind, zwei Schlüsselbücher (2) „Das große Schachbrett“ von Brzezinski war jahrelang gezielt vom Markt genommen, weil die USA begriffen hatten, dass sie einen RIESENFEHLER gemacht hatten, dass das Buch veröffentlicht wurde. Da hat Brzezinski KLARTEXT gesprochen, (.) europäische Vasallenstaaten und all den schönen, können Sie da richtig lesen, ne? So lecker ORIGINALTON Brzezinski. Und die Rolle von US-amerikanischer Musik- und Filmindustrie auf die Jugend in Europa und so weiter. (.) Und ähm, (.) und das Antwortbuch, was höchstwahrscheinlich aus Russland kommt, „Das eurasische Schachbrett – Amerikas neuer Kalter Krieg gegen Russland.“, zweieinhalbtausend Seiten, 4.000 Fußnoten, Inhaltsverzeichnis 30 Seiten, wahrscheinlich von 20 russischen Professoren geschrieben, (.) KEIN Propagandabuch, ganz nüchtern, ganz sachlich, eine UNFASSBARE Fülle von Informationen. ((seufzt)) (2) So, (3) also von der Madam in (Stadt), deren Name ich immer vergesse, da mit ihrem Textilunternehmen, die immer durch die Talkshows geistert, äh bis hin zu solchen hochpolitischen Themen, die Bandbreite ist breit bei sogenannten Sozialunternehmen. (7)“
741. „Insofern, (2) das ist eben, wenn Sie anfangen hinter die Kulissen zu gucken, ist das in diesem sogenannten Rechtsstaat alles gar nicht mehr so witzig, wie sich das so auf den ersten Blick darstellt. Natürlich ist es

immer noch unvergleichbar toll, im Vergleich zu ((lacht)) anderen Ländern, (2) das sehe ich auch. Also ich bin jetzt hier nicht so irgendwie, (2) also ich versuche das alles gleichzeitig zu sehen und zu bewerten und trotzdem gut drauf zu bleiben, weil die Alternative wäre ja, dass man sich selbst gleich in die Kiste legt. (.) (...) Da gibt es (...) Niklas Luhr-. Luhmann. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann ich ändern‘ in seinem berühmten Buch ‚Komplexität und Demokratie‘. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann‘, NEIN, ‚ALLES könnte anders sein, doch fast nichts kann ich ändern‘. Guter Spruch, bringt es genau auf den Punkt.“

742. „Äh, man muss sagen, (Bekannter im persönlichen Umfeld) war Arzt, leitender Arzt hier in (Bundesland der SEO) im Krankenhaus und ist dann als Rentner ähm wieder nach (anderer Kontinent) gegangen. Der hat selber (vor mehreren Jahrzehnten) in (anderer Kontinent) gewohnt und als Rentner ist er dann noch mal rüber, weil er gesagt hat: ‚Ich möchte nicht Golf spielen jetzt und meine Zeit vertrödeln, sondern ich will da noch (.) mich EINBRINGEN und Leuten helfen können‘. Was er auch seit 20 Jahren dort (.) absolut lobenswert und, und ich ziehe da alle Hüte, die ich habe äh, was er dort wirklich macht, auch unterstützt von der, von der Family natürlich noch hier vor Ort, aber die haben da ein Krankenhaus aufgebaut, was sich selbst trägt, die haben zehn Schulen gebaut und, und wirklich was angestoßen da für die Leute vor Ort. Gerade in (Land) in einem Land, was ja auch sehr gebeutelt ist über die letzten Jahrzehnte oder wurde. Ähm (.) und das hat mich so, meinen Horizont geöffnet für (anderer Kontinent) und eben auch für die Probleme vor Ort.“
743. „Einer meiner Vorbilder ist zum Beispiel Gerald Hüther, ein Hirnforscher aus, aus Göttingen, meine ich, der in seiner, in seiner, in seinem LEBENSWERK erforscht hat, dass es ja auch noch sehr möglich ist, dass ähm selbst, ja, ein Achtzigjähriger noch Mandarin lernt, wenn die emotionale äh, zum Beispiel Verliebtheit in eine Chinesin, wenn das halt da gegeben ist (.) und sie ihm wichtig ist. Na ja, ähm dahingehend ist mir viel wichtiger (2) hm, (2) wie das Mindset ist und was dann jemand bewegen will.“
744. „So, also in diesem Stil ging das sehr oft. ((räuspert sich)) Ja und äh (2) da habe ich, bin ich darauf gekommen, (.) auf eine Aussage von Steiner, (2) ((lacht)) die mir damals mal entgegenkam, die hat bei mir eingeschlagen und hat mich eigentlich mein Leben lang verfolgt. Äh, Steiner hat nämlich mal postuliert und hat gesagt: ‚Die eigentliche WERTSCHÖPFUNG im Sozialen findet in der Landwirtschaft statt. Der Grund und Boden, wenn er richtig bearbeitet wird durch eine besondere naturgemäße und menschengemäße Landwirtschaft, ist ein Produktionsmittel, was sich immer

wieder selbst hervorbringt, während die Industrie ihre Hervorbildungen selbst frisst‘. So, so drückt er das aus. (.) Und da ich diese Erfahrungen aus der Industrie hatte, ist das bei mir eingeschlagen, ((lacht)) habe ich gesagt: ‚Wir müssen etwas‘. Und damals war, (.) war ja die biologisch-dynamische Landwirtschaft war also die, die, die exponierteste und war im Grunde genommen äh die Bewegung, aus der der ganze ökologische Landbau hervorgegangen ist. Da haben wir insbesondere die biologisch-dynamische Landwirtschaft gefördert und hatten ganz viele Höfe entschuldet, zum Teil also freigekauft, haben die auf gemeinnützige Träger übertragen.“

745. „Ich stieß ähm (.) bei (einer Reise) auf ein Konzept, was mich total begeistert hat, was auch letztendlich Ideengeber für das Konzept der (Name der SEO) war, (.) ähm, wo es eben um ganz andere Dinge geht, wo es um Langfristigkeit und Regelmäßigkeit geht. Das heißt, ((erläutert mehrere konkrete Zielsetzungen des SEO-Konzepts)). (In der Stadt, in der die SEO sitzt) (...), es sprach sich schnell herum. Es kam (eine andere Organisation) aus (derselben Stadt) auf uns zu und sagte äh: ‚Ist ja toll. Könnt ihr uns zeigen, wie das geht? Würden wir auch gern machen‘. Dann dachte ich mir: Klar, was (unseren Kunden) guttut, tut denen auch gut. (.) Ja und dann kam noch (eine Organisation) dazu und NOCH EINE.“
746. „Meine Eltern, die haben sehr viel Schulden aufgebaut, private Dinge (...) und also einfach Fehlentscheidungen, also jetzt kein Unternehmen oder so, aber das war sechsstellig, ein hoher sechsstelliger Betrag. Und (mir wurde) FRÜH EINGEBLÄUT, dass ich das ABZAHLEN muss, so oder so. Also nicht, dass man, (.) da gab es nie das Gespräch, dass man ein Erbe auch ablehnen kann. Und MEIN Glaubenssatz als, als (Kind) war immer schon in der Grundschule, (.) äh, ich muss diese Schulden abbezahlen. So und da war für mich auch klar, ist egal, was ich mache, weil mein Gehalt, so wurde das von unserem Vater auch kommuniziert, äh weil: ‚Dein Gehalt wird dann gepfändet bis zu einem (.) Satz‘, keine Ahnung, wo der dann läge, dieser Satz, ‚und all das drüber wird dann halt für, für Schulden äh aufgebraucht. Und BIS du überhaupt da bist, wird durch Zinseszins dieser Schuldenberg auch noch mal viel größer‘. Das war für mich so, ey, das, (.) da komme ich ja NIE raus. Also habe ich schon auch unterbewusst damals als Kind immer, (.) ich, ich bin ja heute wie ich bin, weil es damals so war, wie es war. Ich musste ja automatisch viel weiterdenken, um die Ecke denken, als es bei anderen Leuten in meiner Klasse der Fall war, weil eben meine Realität eine ganz andere war. Ähm, (.) ich hatte, wir hatten keine Unternehmer in der Familie. Da hatte ich NICHTS, wo ich hätte können was anschauen oder, oder lernen groß. (2) Aber über,

über Fernsehen, Internet, all die Dinge und weil ich ja immer, (.) DUMM GESAGT, wenn mir jemand einen 2.000 Euro netto Job angeboten hätte, das hätte mich jetzt nicht GECATCHT, wo ich sage: ‚Ey, das ist ja cool. So, da kann ich ja durchs Leben gehen 40 Jahre‘. Schon damals, weil ich gewusst habe so, (.) dann brauchst auch gar nicht arbeiten gehen in dem, in diesem Rahmen, in dem ich mich da bewegt habe. BIS DANN IRGENDWANN mein (Lehrer) mir erklärt hat, das ist halt nicht so, ((lacht)) ich kann auch das Erbe abschlagen und dann bin ich da fein raus. Und dann war ich allerdings schon (.) 14, 15, 16, (...) und hatte meine Schullaufbahn, in Anführungszeichen, schon ein bisschen verbockt. Also ((lacht)) das war schon so, okay, (...) macht dann erst mal eine Ausbildung. So war mein Weg dahingehend. Ähm, (.) ja, das so dazu.“

747. „Das ist ein EVIDENZERLEBNIS geworden für mich, weil ich dann auch wahrnahm, dass in den SLUMS in Brasilien zum Beispiel äh 70 Prozent der Menschen Landvertriebene waren. Das waren alles Leute, die also (.) äh Subsistenzwirtschaft betrieben hatten in kleinen Verhältnissen, die sind durch die Industrialisierung alle weg, (.) weggeschaut worden. (2) Und äh, da habe ich immer mehr meine Fragen gehabt an meine berufliche Tätigkeit, obgleich das Unternehmen erfolgreich war, gute Gewinne machte. Und äh, ich habe aber dann irgendwann gesagt: ‚Das machst du nicht‘.“
748. „Und hatte dann so einen Schlüsselmoment in (Jahr), (.) da war ja noch viel mit viel Flüchtlingen oder wie die ganze Zeit eigentlich, dass das Thema hier hochkochte, die AfD wurde stärker. Und (2) all diese Themen haben mich dann, (.) gegipfelt ist das (Datum), als wir dann, mit besagtem Partner damals auch noch, im (Strand)-Urlaub waren. Wir hatten da so eine kleine äh private Residenz und da sind wir mit Freunden hingekommen, war alles am Meer, sehr schön. Und so auf der Mitte von den (Anzahl Urlaubstage), wo wir dort waren, hatte ich so ein Mental Breakdown, weil mir BEWUSST geworden ist in dem Moment damals, wo wir im Urlaub waren, genauso wie wahrscheinlich jetzt gerade, wo wir zwei miteinander reden, wird irgendwo an der afrikanischen Küste ein Flüchtlingsboot vollgepackt, ähm auf See geschickt und dann, dann hieß es Daumen drücken. Und das sind ja alles Leute, es flüchtet KEINER aus Langeweile, sondern das ist die Perspektivlosigkeit oder das ist das Streben nach einem WÜRDEVOLLEN Leben. Und dass wir als europäische WERTEGEMEINSCHAFT die Leute alle VERRECKEN lassen. Dass es eigentlich sogar noch so ist, wenn man genau hinguckt, dass die Bundeswehr die lybische Armee ausstattet mit Waffen und ausbildet, auf die Boote zu schießen, damit die eben nicht rüberkommen, damit es für uns kein Problem wird. Das, das finde ich ganz

eklig und dass ich da niemand einsetzt, also Politiker, da habe ich schon ganz lang die Hoffnung aufgeben. Und irgendwann kam dann (.) in diesem Prozess dann NOCH DAZU, dass mein Unternehmen, ich sage es hier, es wird ja eh anonymisiert, (ehemaliger Arbeitgeber), ähm, sich ja immer anders präsentiert als ((nennt zwei Wettbewerber des ehemaligen Arbeitgebers)) mit dem Slogan (in der Formulierung auf Fürsorge ausgerichteter Slogan), dass die dann AUCH Rüstungskonzerne mitfinanzieren (...), wie auch immer. Das war dann für mich so, okay, ich muss jetzt die Reißleine ziehen. Und mir war bewusst, umso länger ich in diese, gut äh BEZAHLTEN ((lacht)) System (Eingrenzung des ehemaligen Arbeitgebers) drin bin, umso schwerer wird's rauszukommen. Und dann war, (.) ich will nicht sagen, eine Übersprungshandlung und so eine Kurzschlussreaktion, aber ich habe da nicht mehr viel gefackelt, weil ich gesagt habe: ‚Ich habe (solides betriebswirtschaftliches Basiswissen) und einen guten Background, also ich kann auch was anderes im Büro arbeiten, wenn alles hart auf hart kommt. Ähm (.) und jetzt muss es doch mal möglich sein, irgendwas an dieser Situation zu ändern‘.“

749. „Mein Chef bei der Kündigung in diesem Gespräch hat mich drei, vier Mal gefragt: ‚Kann ich irgendwas tun, Sie doch noch mal umzupolen?‘. Weil der hat auch Pläne mit mir gehabt und so weiter. Da habe ich aber so gesagt: ‚Nein, das ist, ne, ich habe ja, hier geht es um MICH und nicht mehr um DICH und DEINE Zahlen. Wenn ich DAHIN will, wo du bist, dann höre ich auf das, was du sagst. Wenn das aber jetzt bei mir nicht mehr gegeben ist, dann gehe ich einen anderen Weg‘.“
750. „Dann hat man nachher (.) alle Teile seines Seelenlebens in der Hand und kriegt das nicht mehr richtig zusammen. ((lacht)) So war das dann bei mir, aber da bin ich, dadurch bin ich auf die Anthroposophie gekommen, weil ich mich mit meinem Therapeuten immer auseinandergesetzt habe.“
751. „Ich habe mich mit meinen ganzen Ängsten auseinandergesetzt. Also ich habe (auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung ausgerichtete Weiterbildungen) gemacht ((führt hierzu aus)). Mit vielen solchen Sachen habe ich mich auseinandergesetzt und mit meinen eigenen Ängsten, mit meinem eigenen, wie bin ich hier im Raum, ne, in meinem Raum, der keinem anderen Raum wegnimmt. (2) Also einfach dieses Lernen als Mensch habe ich dann mal in den Mittelpunkt gestellt. Und seitdem bin ich dann irgendwann, also ich sage mal, nach der Hälfte der Zeit habe ich gemerkt, WOW, ich muss mich gar nicht wirklich hier komplett rausziehen, habe ich relativ schnell gemerkt, weil es kein Bruch ist. Es geht nur darum, die ROLLE mal zu räumen, dass dieser Übervater äh, der ich gar nicht sein wollte,

aber trotzdem irgendwie WAR und wie auch immer, dass, dass der mal von der Bühne verschwindet. Und ich war unterstützend für meine Vertretung punktuell da, habe mich aber auch inhaltlich nicht eingemischt. ((atmet tief)) Und dann habe ich gemerkt, ja, das ist ja gar nicht das Ding, dass ich hier unbedingt raus muss, sondern eher in meinem NEUEN SEIN, wie ich jetzt neu hierher komme, kann ich hier wieder rein so. Und (.) ja, das war so das Hauptding.“

752. „Vielleicht hört sich das jetzt auch alles zu spirituell und zu, zu (.) überdreht an, aber Persönlichkeitsentwicklung hat mir gezeigt, alles hängt mit allem zusammen und alles ist mit allem verbunden. Und (.) wenn ich mit Ihnen jetzt äh auf, auf zwischenmenschlicher Ebene gut klar kommen würde, dann wäre es gut, wenn ich ehrlich bin, weil dann verstehen wir uns auch gut, dann gibt es keine Probleme. Dasselbe ist mit zwei Firmen, dasselbe ist mit (Beziehungspartner) in LIEBESTHEMEN, also ist es IMMER DASSELBE. Kommunizier klipp und klar und straight und ehrlich mit de, Menschen, OHNE den ÜBERVORTEILEN zu wollen und alles funktioniert.“
753. „Hier Realtalk, diese Schickimicki-(partnerschaftliche Beziehung), die ich da hatte, die zwei, drei Mal in der Woche ins Restaurant, äh ins Kino, zum (große Freizeitevent-Location im benachbarten Bundesland) will, damit (BEZIEHUNGSPARTNER) sich GUT FÜHLT.“
754. „Durch die Persönlichkeitsentwicklung gab es dann so einen Schlüsselmoment auf einer Veranstaltung, wo ich so viel, würde ich mal sagen, auch gelernt habe, dass auf einmal ALLES Sinn gemacht hat. Mir wurde auf einmal so SCHLAGARTIG klar: Ey, ja, und bei den anderen Dingen, hätte ich da auch nur DAS NOCH MEHR GEMACHT oder das SO, dann wäre das auch GELAUFEN. Und dann (.) hatte ich ja schon das Konzept auch ähm, (.) was halt seit dem (Datum) damals dann konzeptioniert WURDE mehr und mehr.“
755. „Ging es eben auch viel um Persönlichkeitsentwicklung. DIE hat mir dann bewusst gemacht, was meine Probleme in den ehemaligen äh Selbständigkeiten waren. Ich war teilweise mit (jungem Erwachsenenalter) schon selbstständig ähm in den verschiedensten Bereichen, weil mir da schnelles Geld geboten wurde oder versprochen wurde und das für mich so, so ein Ticket war, ja, ich kann das machen, dann wird, wird mein Leben vielleicht ein bisschen cooler.“
756. „Ich habe (...) den Job gekündigt, den GUT BEZAHLTEN, den Job, der ermöglicht, dass man ins Restaurant fährt, dass man in Urlaub fährt, dass man tolle, schöne Dinge macht. Und ICH kündige den, will MICH für

andere Leute einsetzen und (Lebenspartner) kommt zu kurz und die Familie, ja? Das ist dann alles komisch gewesen. Ähm, das waren so die, die Motive und das hat man auch gefühlt. Und natürlich würde das niemand so, niemand so klar und direkt sagen so: ‚Ey, du PENNER, ich kann jetzt wegen dir nicht mehr in (große Freizeitevent-Location) fahren, weil du hier für (andere Region Engagement zeigst)‘. Das würde ja so keiner sagen, aber das waren natürlich schon die Vibes, die da rüber kamen von, (2) nicht nur aus der Ecke.“

757. „Ein Thema, was ich dann in Persönlichkeitsentwicklung gelernt habe, bei den Selbstständigkeitsvorher ging es NIE um andere oder um die LIEBE, es ging immer nur aus, aus dem Ego raus: ‚Ich brauche Geld, ich muss die Million machen‘. Und deshalb hilft dir dann auch keiner, deshalb stößt du da irgendwann an deine Grenzen, die Türen gehen nicht auf oder Leute sagen: ‚Ja, ist ja gut, aber dann mach’s halt selber und mach’s für dich‘. Hier ist es so, alles, was wir tun, ist aus LIEBE raus, deshalb öffnen sich dann auch so Leute direkt. Habe ich verstanden, deshalb wollte ich mich auch so aufstellen und dahingehend Fuß fassen, darin arbeiten. (.) Und ja, so passiert es halt auch die ganze Zeit, ne?“
758. „Also ähm GANZ DEFINITIV habe ich GENAU zur richtigen Zeit (anderen SE) getroffen. ((erläutert den Hintergrund)). Für mich ist es mehr als Glück, es war eine FÜGUNG. Ich habe auch irgendwann mal so ein bisschen salopp gesagt: ‚Da (wurde mir in meinem Leben) auch noch mal einen Fußtritt verpasst und (...) jetzt mach endlich mal dein Ding, ((lacht)) bevor du dich da so verbunkerst (beim Arbeitgeber) und dich immer nur abarbeitest an (.) alles, was NICHT geht‘.“
759. „Hat der (Name des Standortleiters einer SEO-Unterstützungsorganisation) zum Beispiel auch immer wieder als Herausforderung oder als, als äh Schwierigkeit beschrieben und irgendwie sagt er: ‚Äh also, wenn das alles nur zwanzigjährige Sinnsuchende sind, dann wird das nix. Also die müssen schon professionell aufgestellt sein auch‘. Und dass man nur diese Generation Y, wir wollen nur noch Sachen machen, die uns Sinn stiften. Das ist ja auch durchaus eine egoistische Geschichte, (.) weil mir geht’s dann besser, ich habe jemand geholfen, mir geht’s dann besser, sage ich mal so. Ähm, (.) also der SINN ist ganz äh großes Thema.“
760. „Von daher bin ich so einer, der ständig im Lernen begriffenen Menschen, ((lacht)) die irgendwie nie ein Ende finden zu sagen ‚Jetzt bin ich FERTIG‘. Ich habe nie das Gefühl, wirklich ganz fertig zu sein. Es gibt IMMER noch was, was man lernen kann.“

761. „„Auch, wenn es zu 90 Prozent schön und gut ist, sag mir bitte die zehn Prozent, die du ändern und verbessern würdest“. Das hilft mir dann viel mehr weiter ähm, noch Dinge anzugehen, die ich vielleicht selber noch gar nicht bedacht habe. Und ob das jetzt jemand ist, der aus der Wirtschaft kommt oder einen ganz anderen Blick drauf hat, ich glaube, gerade das ist das Wertvolle, äh das Interdisziplinäre von verschiedenen Seiten da Feedback zu bekommen, aber ehrliches und offenes Feedback eben, ja.“
762. „Ähm, also in der Kommunikation in einem Team, hierarchie-ARM, ((lacht)) also es gibt immer ROLLEN, ne, und die dann an Hierarchie grenzen, aber wir sind hierarchiefrei per Entscheidung. Ähm, aber ganz besonders eben dieses persönliche Wachstum von jedem Einzelnen, der hier arbeitet.“
763. „Vielleicht haben wir auch ein bisschen Kritik GESCHEUT. Ähm, aber andererseits habe ich äh im direkten Familienumfeld den größten Kritiker auch mit gehabt, der gut fand, was wir machen, ähm, aber mir gleichzeitig auch wichtige Fragen gestellt hat. Und das war (Familienangehöriger), der äh jahrelang Unternehmensberater war ähm und ähm, ja, schon auch einen sehr wirtschaftlichen Blick da drauf hatte, uns anfangs vielleicht auch ein bisschen belächelt hatte schon so, mit dem Idealismus und der Naivität, mit der wir da rangegangen sind. Ähm, aber das war schon auch jemand, mit dem ich da viel und lange drüber geredet habe und der mit auch geholfen hat teilweise so die nächsten Schritte auszuarbeiten, ähm und (.) ähm, ja, unseren Ansatz aber auch verstanden hat dabei. /Mhm./ Und also DA, ja, es war, glaube ich, schon auch eine Stelle, wo ich bewusst den kritischen Blick GESUCHT HABE und sein Feedback auch geschätzt habe.“
764. „Also (2) ich meine, ich bin halt grundsätzlich der Meinung, dass alles irgendwie einen Sinn hat. So und von daher würde ich (.) auf der einen Seite zustimmen, dass es dann eventuell einfach so lang gebraucht hat. Ähm, ich glaube aber, dass (.) ein bisschen früher ((lacht)) auch nicht geschadet hätte, einfach weil es weniger Energie gezogen hätte. Aber grundsätzlich bin ich eigentlich der Meinung, dass alles schon irgendwie richtig ist, so wie es ist. /Mhm./ Ja.“
765. „Wir haben dann mit externen Therapeuten zusammengearbeitet und ich habe mich eben beschränkt auf die pädagogische Arbeit und die emotionale Arbeit mit den (Wirkungsempfängern). Und jetzt, wo DIESER Part quasi von unserem Team übernommen wird und (Co-Founder) und ich mehr in so eine Art GROSSELTERN-ROLLE gegangen sind, also mehr so ein Stück in den Hintergrund und nicht mehr im tagtäglichen Alltag in der (pädagogischen Arbeit) (.) ähm (.) präsent sind in dieser intensiven Art wie

früher, (.) da geht das jetzt. Und (.) das ist mir dann auch erst, nachdem sozusagen diese Distanzierung stattgefunden hat, bewusst geworden, dass das jetzt tatsächlich möglich ist, dass ich mich nicht mehr durcheinander fühle, wenn ich als Therapeut auf die (Wirkungsempfänger) zugehe und dass ähm das auch für die (Wirkungsempfänger) nicht mehr verwirrend ist.“

766. „Das ist einmal das Thema, genauso aber auch wie ähm (.) dann noch mal die Menschen vor Ort. Also wir WAREN im (Monat) DA letzten Jahres, sind eigenfinanziert hingereist, um unseren Partner dort kennenzulernen. Und das war gigantisch, das war also der Wahnsinn. (...) Wir waren wirklich im Ghetto und wirklich mit den einfachen Menschen, (.) wirklich (im Urwald) und (.) ja bei Leuten, die, die von einem DOLLAR am Tag leben, leben MÜSSEN und ((beschreibt die miserablen hygienischen Verhältnisse)). Und sind da, (2) ((seufzt)) haben, haben uns ein gutes Gesamtbild gemacht und das vergisst du nicht. Wir haben jetzt da ein paar Leute kennengelernt, Leute, die teilweise auch ein Smartphone von uns geschickt haben, der (Name), ein richtig, äh geschickt bekommen haben. Der (Name), ein richtig guter Freund von uns, der hat da in der Regenzeit uns dann letztens ein Video geschickt, wie so, das ist eine Straße, da stehen dann Häuser und da hat es so viel geregnet, dass der Fluss, äh der Fluss, also da ist die Straße komplett überflutet, dass da so viel WASSER drüber schwemmt wie in einem reißenden Fluss. Und viele der Leute können ja nicht schwimmen vor Ort, das ist dann auch noch mal ein Problem, in der Regenzeit ertrinken dann viele (Bewohner des anderen Kontinents). Ähm, (2) also diese Schicksale, MICH LÄSST ES NICHT LOS. Ich hatte Ihnen ja auch eben von diesem Mental Breakdown erzählt. Das sind Leute, die kenne ich gar nicht, die da ins Flüchtlingsboot steigen, auf der SUCHE, nach einer ODYSSEE von, von Flucht schon in der Regel, auf der Suche nach MEHR und die dann da in dem Drama ertrinken lassen, ja. (.) Da musste ich auch weinen. Also das lässt mich dann nicht kalt und deshalb, (.) ich, ich sage dann auch ganz klar für mich, diese, jetzt böse gesagt, hier Realtalk, diese Schickimicki-(partnerschaftliche Beziehung), die ich da hatte, die zwei, drei Mal in der Woche ins Restaurant, äh ins Kino, zum (große Freizeitevent-Location im benachbarten Bundesland) will, damit (BEZIEHNUNGSPARTNER) sich GUT FÜHLT, ähm (2) das will ich dann auch nicht in meinem Leben haben. Da bin ich auch nicht böse drum das zu verlieren, weil was sind das für Werte, ganz ehrlich, ne? Da müssen wir nicht drüber sprechen. (.) Was sind die warmen Kinder-Ärmchen von so einer Kleinen, die dich dann umarmt, wenn du da im

Dorf bist, wie jetzt im August, wenn wir da noch mal hinfahren, im Vergleich zu, zu drei Mal (.) Kino im Jahr oder (3) ja, /Mhm./ billigend in Kauf genommen (3).“

767. „Ohne Empathie, glaube ich, geht, macht auch einer kein Social Entrepreneurship.“
768. „Ja, ja. Ja, also wäre es da nicht um (Wirkungsempfänger) gegangen, wäre es da um irgendeine SACHEN gegangen, um Objekte, glaube ich, hätte ich (.) es geschmissen, gesagt: ‚Nein, also das muss ich mir echt nicht antun.‘, ne? Aber weil es eben um MENSCHEN ging und eben um Menschen, die uns dann derweil auch sehr NAHE standen und deren, (.) wo wir auch die Notwendigkeit erkannten, dass WENN dieser (Wirkungsempfänger) noch auf den Weg kommen soll Richtung erfolgreiches Leben oder ein gelingendes Leben zu gestalten, dann wäre es HÖCHST kontraproduktiv ihm erneut ein Trennungstrauma, ihm erneut einen Wechsel zuzumuten, erneut sozusagen den Boden unter den Füßen wegzuziehen. Und all das, was möglich wäre, wäre dann nicht mehr möglich. Und all das, was schon erreicht worden war, wäre wahrscheinlich auch wieder in sich zusammengestürzt. Und das war also undenkbar, das. Von daher war, der Gedanke, es wirklich hinzuschmeißen, hat sich nie durchsetzen können und hat auch NIE so die Überhand gewonnen, dass wir quasi völlig auf Sparflamme geschaltet haben und nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht haben, sondern im Gegenteil, das hat dann eigentlich eher noch mehr dazu geführt zu sagen: ‚Wir müssen diesen Konflikt lösen. Wir müssen das irgendwie hinkriegen, das geht so nicht weiter.‘ (3) Und es hat dann auch immer irgendwann geklappt. Manchmal hat es gedauert, aber letztendlich (2) hat es dann irgendwann auch geklappt, dass es dann wieder rund lief und wir dann im Rückblick sagten: ‚Na, das hat sich jetzt gelohnt, jetzt ist wieder gut.‘“
769. „Ja, wir sind ja in dem Sinn nicht eine Unternehmer- äh (.) Firma, sondern wir sind eine Selbsthilfe.“
770. „Ähm, (.) okay, der, der, wie sagt man, der Köder muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch. Also wir können hier viele schöne IDEEN haben, wir müssen aber gucken, bringt das was? Haben die Leute wirklich Bock drauf? (...) Also (.) da irgendwie entwirfst du was, hast du dein Konzept. Dann (.) hast du sehr viel mit Organisation und so weiter. (.) Hm und die Mischung finde ich aber sehr spannend, das zusammenzubringen. Also Kultur mit, (.) das ist ja fast, (.) ja, das dieses Prototyping ist ja eher so eine Startup-Geschichte. (.) Und das auch zu lernen und auch offen zu sein und nicht zu sagen: ‚Hey, (.) das ist alles so böse und das ist so, (.)

- äh, keine Ahnung, zu wirtschaftlich oder weiß der Geier was'. So, dann (.) das in so einen, (.) ja, in so eine Einheit zu bringen. (2)“
771. „Weil ich meine, DA, WO GELD IST, da ist Wachstum, ja. Und das ist für mich auch nichts Verwerfliches, wenn ein nachhaltiges Unternehmen viel Geld verdient. Im GEGENTEIL, es ist super, weil es zeigt, dass das Business-Modell aufgeht und dass das Unternehmen starken Wachstumskurs verlangt. Und solange es sich DABEI natürlich nicht zu, sage ich mal jetzt, bei (Produktpalette) wieder von einem nachhaltigen (.) (Unternehmen aus dieser Branche) in ein kommerzielles (Unternehmen aus dieser Branche) ENTWICKELT, weil dann die, die Profitgetriebenheit zu STARK wird, ne, und das Wertesystem sich dadurch dann NICHT auflöst oder halt auflöst, solange halt das gegeben ist, dass alles gleich bleibt, ist natürlich Wachstum und Profitabilität, was Wachstum fördert, das das ALLERWICHTIGSTE und das ALLERCOOLSTE eigentlich und im Endeffekt das Allerstärkste, was, ähm sage ich mal, /Mhm./ dieses soziale Unternehmertum bietet im Vergleich zu einem klassischen Verein, wo halt, sage ich mal, die finanzielle Grundlage oder das Wachstum immer daran gebunden ist, wie viel Geld man von außen einsammeln kann, ne? Das heißt, also ein, ein BUSINESS-Modell zu haben, was gleichzeitig was Gutes tut und wirklich einen positiven Impact hat UND profitabel ist, das ist das Allergelteste, weil nur dadurch kriegt man halt den absoluten Wachstum hin, ein UNENDLICHES Wachstum. Und dementsprechend natürlich auch die absolute, (.) sage ich mal, Nachhaltigkeit als solches, weil man wirklich, man ist stabil, man wächst, man vergrößert seinen Impact und gleichzeitig ist man weiterhin profitabel. (.) Also das ist das, das ist das Allerbeste und das ist natürlich dann auch ein Vorbild, das wahrscheinlich andere Unternehmen sich dem anschließen werden, um noch weiter Wachstum zu fördern. /Mhm./ Ja, also das ist, ich glaube schon, dass das extrem, dass das extrem wichtig ist und ein, ich meine einer der Hauptaspekte für mich ist, wirklich in einem nachhaltigen Unternehmertum unterwegs zu sein. /Mhm./Ja.“
772. „MEINE persönliche Qualifizierung (.) war mir immer WICHTIG, aber nicht so im Sinne von, ich muss mich jetzt noch mehr qualifizieren, weil ähm, (.) was weiß ich, um einen besseren Job zu kriegen oder so, sondern ich bin mehr, habe mich mehr von meinen Interessen so leiten lassen und habe im Laufe der Jahre vielerlei unterschiedliche (Aus- und Weiterbildungen) gemacht ähm, (.) die mich jeweils angesprochen hatten, ne, die ich dann durchlaufen habe, ZUM TEIL am Ende wieder verworfen habe und gedacht habe: Hm, nein, da ist jetzt doch nicht meins. Ich habe mir aus

allen dieser Ausbildungen einzelne Aspekte rausgepickt, wo ich, (.) also mit denen ich mich KONFORM GEFÜHLT HABE und das weggelassen, was mir nicht (.) so in, (.) mir persönlich so NAHE war. ((räuspert sich)) Und das hat sich durchaus bewährt, dass ich inzwischen eben eine sehr breite Palette an Handlungsmöglichkeiten im (Arbeitsbereich) habe und ähm (2) da sicherlich auch noch nicht am Ende der Fahnenstange bin. Ich denke mal, mir wird sicher irgendwann wieder irgendwas über den Weg laufen, wo ich denke: OH, DAS IST JA AUCH SPANNEND! Und wo ich dann noch weitere Seminare mache oder weitere Ausbildungen mache. (.) Und das kommt letztlich eben, ne, den (Wirkungsempfängern), meinen KLIENTEN zugute, aber mir persönlich auch. Mir macht das einfach auch immer Spaß, was Neues zu lernen und neue Aspekte wahrzunehmen und noch neue Herangehensweisen, neue Handlungsmöglichkeiten und so was halt. /Mhm./ Von daher bin ich so einer, der ständig im Lernen begriffenen Menschen, ((lacht)) die irgendwie nie ein Ende finden zu sagen ‚Jetzt bin ich FERTIG‘. Ich habe nie das Gefühl, wirklich ganz fertig zu sein. Es gibt IMMER noch was, was man lernen kann.“

773. „Und insgesamt hat es was eben mit Kompetenz und mit Wachstum zu tun auf einer persönlichen Ebene. GELD und das ist für mich (.) die Hauptherausforderung.“
774. „Und das einfach SO machen zu können, dass ich mir nebenbei hier (.) eine (größere Wohnung) in der Stadt leisten kann und eine Familie gründen kann.“
775. „Weil ich meine, DA, WO GELD IST, da ist Wachstum, ja. Und das ist für mich auch nichts Verwerfliches, wenn ein nachhaltiges Unternehmen viel Geld verdient. Im GEGENTEIL, es ist super, weil es zeigt, dass das Business-Modell aufgeht und dass das Unternehmen starken Wachstumskurs verlangt. Und solange es sich DABEI natürlich nicht zu, sage ich mal jetzt, bei (Produktpalette) wieder von einem nachhaltigen (.) (Unternehmen aus dieser Branche) in ein kommerzielles (Unternehmen aus dieser Branche) ENTWICKELT, weil dann die, die Profitgetriebenheit zu STARK wird, ne, und das Wertesystem sich dadurch dann NICHT auflöst oder halt auflöst, solange halt das gegeben ist, dass alles gleich bleibt, ist natürlich Wachstum und Profitabilität, was Wachstum fördert, das das ALLERWICHTIGSTE und das ALLERCOOLSTE eigentlich und im Endeffekt das Allerstärkste, was, ähm sage ich mal, /Mhm./ dieses soziale Unternehmertum bietet im Vergleich zu einem klassischen Verein, wo halt, sage ich mal, die finanzielle Grundlage oder das Wachstum immer daran gebunden ist, wie viel Geld man von außen einsammeln kann, ne? Das heißt, also

ein, ein BUSINESS-Modell zu haben, was gleichzeitig was Gutes tut und wirklich einen positiven Impact hat UND profitabel ist, das ist das Allergerilste, weil nur dadurch kriegt man halt den absoluten Wachstum hin, ein UNENDLICHES Wachstum. Und dementsprechend natürlich auch die absolute, (.) sage ich mal, Nachhaltigkeit als solches, weil man wirklich, man ist stabil, man wächst, man vergrößert seinen Impact und gleichzeitig ist man weiterhin profitabel. (.) Also das ist das, das ist das Allerbeste und das ist natürlich dann auch ein Vorbild, das wahrscheinlich andere Unternehmen sich dem anschließen werden, um noch weiter Wachstum zu fördern. /Mhm./ Ja, also das ist, ich glaube schon, dass das extrem, dass das extrem wichtig ist und ein, ich meine einer der Hauptaspekte für mich ist, wirklich in einem nachhaltigen Unternehmertum unterwegs zu sein. /Mhm./Ja.“

776. „Und ähm (2) ich glaube dieser, dieser intrinsische (2) ähm, (.) ja, die Motivation ist total wichtig und es ist eben nicht NUR der Trigger, okay, ich habe da eine krasse Geschäftsidee, /Mhm./ mit der ich wahnsinnig viel Geld verdienen kann, sondern es ist eben ein ganz anderer Ansatz. Und wenn man dann damit noch Geld verdienen kann, ((lacht)) dann ist das halt cool. Also dann macht es irgendwie Sinn.“
777. „Also wir zahlen ja keine Gehälter an uns selbst. Ich habe, niemand bei uns hat persönliches Einkommen, sondern es ist nach wie vor so, dass wir alles Geld, was wir verdienen, in einen Topf hinein werfen und daraus bekommt jeder das, was er braucht.“
778. „Also jemand, der bei uns gelebt hat und gearbeitet hat und jetzt auch keine, keine nennenswerten Rentenansprüche hat aus gesetzlicher oder aus betrieblicher Altersversorgung, äh der lebt bei uns und wird von uns mit versorgt.“
779. „Ich würde gerne das Sozialunternehmertum dahin bringen, dass es auch (.) konventionell viel Geld bringt, um dann den konventionellen Unternehmern zu zeigen: ‚Du, du kannst ja viel Geld machen, aber halt (.) investiere es nachher in was Gutes. Oder das Produkt, mit dem du viel Geld machst, bewirkt was Positives‘. /Mhm./ Das ist MEINE Einstellung. /Mhm./ Es gibt bestimmt viele andere Leute, die sagen, man muss dazu mehr GRÜN denken oder, oder mehr sozial eingestellt sein oder sich auch um (.) andere Menschen kümmern, weil es gibt ja genug Unternehmer, denen ist es relativ egal, was ihr Produkt für einen Schaden verursacht auf der Welt. /Mhm./ Aber ich glaube nicht, dass man das per se TRENNEN muss in verschiedene Unternehmertypen.“

780. „Ich habe das Gefühl, aktuell haben die Leute immer im Kopf, oh, so Greenpeace und WWF machen ja einen tollen Job, aber man muss da immer als Volontär rumstehen und dann halt seine, seine Zeit investieren, ohne dass man was dafür kriegt. /Mhm./ Ich fände es schön, wenn man diesen Gedanken shiften könnten zu hin ‚Oh, ich könnte in der Bank viel Geld machen oder als Anwalt oder indem ich die Welt retten will‘ oder so. /Mhm./ Und sich dann vielleicht auch mehr kluge Köpfe, denen es verstärkt ums Geld GEHT, ihre Kreativität und ihre, ihre Schaffenskraft trotzdem dann aber für NACHhaltige Unternehmen einsetzen, /Mhm./ das fände ich schön.“
781. „Ich finde vor allem das Spannende halt am Sozialunternehmertum, dass, wenn man es schafft, ein Umsatzpotenzial zu finden beim Endkonsumenten, also dass man es schafft, irgendwas SO zu VERKAUFEN in diesem Bereich Nachhaltigkeit und Fairness, dass der Endkonsument dafür gerne bereit ist mehr zu zahlen oder zumindest mal grundsätzlich zu zahlen, dass äh, und man damit Profite machen kann, natürlich UNFASSBARES Wachstumspotenzial steckt.“
782. „Also es war schon mal (.) grundsätzlich KLAR ähm, dass, wenn ich jetzt ganz egoistisch rede, weil ICH MICH SINNSTIFTEND EINBRINGEN WILL für die WELT, muss ich auch mich darum kümmern, dass da ein CASHflow in irgendeiner Art und Weise entsteht, der mich finanzieren KANN.“
783. „Ich bin auch so offensiv in dem Thema, auch eine Entscheidung für ein Unternehmen, wenn wir das dringliche (Problem) für 2 Millionen, 20, 200 Millionen Menschen lösen, dann darf ich auch wohlhabend werden. Also dann ist es auch mein Recht, in dieser Arbeit, wo ich Kredite aufgenommen habe, wo ich seit über einem JAHR unentgeltlich an was arbeite, wo ich eigenfinanziert irgendwo hinreise nach (anderer Kontinent), dann darf ich auch da irgendwo, IRGENDWO und IRGENDWANN MEIN SCHEIBCHEN vom Kuchen abschneiden. Also ich bin jetzt auch nicht zu einer Million Prozent die Mutter Teresa, die ALLES quasi nur geben will. Ich habe ja da auch noch Ambitionen fürs Leben.“
784. „Es waren ja früher einfach alles klassisch gemeinnützige VEREINE und so weiter, Leute, die mit Wirtschaftsbegriffen gar nichts zu tun hatten, überhaupt nicht. Und das ist ja eher der Feind. (.) Ähm (.) und ähm, ja, es braucht die, die den Idealismus verbreiten, den Teil, die Geschichten erzählen und aber gleichzeitig das Lernen ähm, (.) das auch ähm, ja, tragfähig aufzubauen, weil ansonsten erzählst du nur Geschichten und es wächst plötzlich nicht weiter. Ja, das ist so, du brauchst halt beides.“

785. „So und ich denke mir mal, dass das noch mal mehr auch zu Neugründungen und äh Diversifizierungen führen.“
786. „Ich sage mal, wenn tatsächlich große Gewinne sich erwirtschaften lassen, würde MEIN soziales Verständnis tatsächlich sagen, reinvestieren (.) ähm, um die Rahmenbedingungen zu verbessern, um noch neue Aspekte zu entwickeln, die es vielleicht bisher noch nicht gab, die noch nicht finanzierbar waren oder so.“
787. „Also ich sage mir, dass ich ähm (.) über zehn Jahre oder nein, eigentlich die ganze Zeit nichts für meine Rente zurückgelegt habe ((lacht)) und ähm, es sind (.) praktisch (2) (kleiner Anteil des Preisgelds für eine Marketingaktivität) erst mal reingeflossen. /Mhm./ Es ist ja auch ein persönlicher Preis gewesen. Es ist (.) nicht fürs Unternehmen. Nein, also ich denke, das, (.) das gestehe ich mir auch zu zu sagen, okay.“
788. „Ähm, also das ist ja schon auch teil-, zumindest ähm teilweise der Definition von Social Entrepreneurship, dass Gewinne, die ausgeschüttet werden oder die also generiert werden, sozusagen für fürs Unternehmen wieder ähm verwendet werden, aber das heißt ja nicht, dass man sich nichts auszahlt. Also der Gewinn sollte ja NACH Gehältern kommen. Und wie hoch die Gehälter sind und wie angemessen man was findet, ist ja irgendwo eigenes Ermessen. /Mhm./ Und ich würde mal behaupten, dass ist tendenziell zu niedrig in dem Bereich.“
789. „Versuchen irgendwie das Problem so sinngebend wie möglich zu lösen oder zu bearbeiten, wir reden noch nicht mal von lösen, ja? Ähm (.) und müssen natürlich auch unsere Mieten bezahlen, aber ähm (.) wir würden es auch ähm (.) tun, wenn wir kein Geld dafür bekämen, aber mit Geld ist es halt schneller.“
790. „Ich bin nicht auf den Kopf gefallen, deshalb war mir bewusst in unserem schönen Land hier, selbst wenn, ich bin seit (Anzahl) Jahren schon am Arbeiten gewesen davor, wenn ich jetzt kündige oder meinen Job verliere, gibt es ein soziales Netz, was mich auffängt, Arbeitslosengeld 1. Und DA (.) bin ich dann auch in den Anspruch gefallen. Ähm, um es jetzt abzukürzen, der lief jetzt auch ein Jahr, man hat ja zwölf Monate Anspruch. Und ich bin jetzt zum (Datum) diesen Jahres dann bei uns im Startup angestellt (...) oder im Unternehmen und beziehe jetzt (...) ein Gehalt.“
791. „Zwischenzeitig hatte ich immer gesagt: ‚Ein Unternehmer ist jemand, der einfach sucht Opportunitäten, ne, wie kann ich Geld verdienen, welche Geschäftsmodelle brauche ich, damit ich Geld verdienen kann? Das ist definitiv hier NICHT der Fall, ja, sondern wir suchen Problemlösungen (2) ((schlägt auf den Tisch)) und dafür müssen wir Geld verdienen.“

792. IP: „Und wenn im Moment gar nichts nötig ist und alles sowieso schon optimal läuft, eher Rücklagen bilden für den Moment, wo vielleicht neue Ideen auftauchen oder zusätzliche Menschen betreut werden müssen oder, oder, oder, zusätzliches Personal nötig wird, weil einer der Menschen ganz besonderen BEDARF hat oder sonst was, damit finanzielle Flexibilität möglich ist, um auf die (.) Bedarfe der, der Menschen zu REAGIEREN. Das quasi dann alles in die eigene Tasche zu stecken und (.) für irgendwelche Luxusgüter zu verjubeln, um hinterher dann zu sagen: ‚Ja, also jetzt hier, du brauchst einen neuen E-Rolli und da musst du eine Zuzahlung machen. Nein, da können wir dir leider nicht helfen. Das Geld habe ich in meinem Lamborghini gesteckt‘. Fände ich unsozial. /Mhm./ Also das würde ich sagen, das, da würde ich auch denken, das ist kein sozialer Unternehmer. Das ist ein Unternehmer, der im sozialen Bereich arbeitet, ne, und und da besondere GEWINNCHANCEN sieht. Der könnte aber genauso gut auch in irgendeinem anderen Bereich seine Gewinne machen, der ist kein, für mich kein sozialer Unternehmer. Für mich zeichnen soziale Unternehmen sich eher dadurch aus, dass jeder da gut LEBT, die Mitarbeiter und die betreuten Menschen davon genauso profitieren. /Mhm./ Und die Gelder, die da reinfließen, allen gleichermaßen zugutekommen und nicht vor allem einem.“

RH: „Mhm. Habe ich das richtig verstanden, dass es dann auch, also in deinem Bild, auch in deinem Menschbild ganz klar eine Haltung ist, weniger eine Methodik des Sozialunternehmertums, wie man eben zu verfahren hat, sondern dass es eine Grundhaltung ist, wie man miteinander umgeht und dass das Geld sich dann auch unterordnet? Und dann automatisch ergibt sich aufgrund dieser Grundhaltung, gibt es dann gar nicht die persönliche materielle Bereicherung in dem Sinne, aber schon eine Zufriedenheit und eine Absicherung, die darf es selbstverständlich geben?“

IP: „Ja. Also Zufriedenheit, Erfüllung, Begeisterung für das, was man tut, finde ich, ist ein viel höherer Lohn als Geld. Geld ist eine Notwendigkeit. Klar brauchen wir in dieser Welt Geld, ne? Aber Geld, (2) wenn das, was man tut einen nicht begeistert und ERFÜLLT, /Mhm./ ist kein wirklicher Ersatz. Und wichtiger finde ich, dass die Menschen, die dann damit ihr Geld verdienen, das Geld bekommen, weil sie mit so großer BEGEISTERUNG dabei sind. /Mhm./ Und dass sozusagen als Nebeneffekt dann eben auch ein gutes, finanzielles, ein sicheres Leben dabei rauskommt. /Mhm./ Aber (2) den Blick jetzt vor allem darauf zu richten, zu sagen, Hauptsache man verdient viel Geld, (3) das wird dem, einem sozialen Unternehmer, finde ich, nicht GERECHT so, weil darum geht es nicht. /Mhm./ Und (...),

Gewinnmaximierung kann niemals, finde ich, die Motivation eines sozialen Unternehmers sein.“

793. „Hm, wir brauchten ja Geld, ne? Also wir hatten ja ganz ganz enorme Schulden /Mhm./ Und wir hatten so ein paar Sachen, wo wir gesagt haben: ‚Das machen wir nicht, wir machen nicht in (Drogen), wir machen nicht in Waffen‘. Aber ANSONSTEN waren wir relativ OFFEN eigentlich. Ähm, also wir haben, wir haben so einem Investor einen, einen, (.) einen, so einen Highclass-Mode-(Produkt gebaut und damit unterstützt), wo man irgendwie (überteuertes Luxusprodukt, auf nachhaltiger Basis hergestellt) Euro kaufen kann, was ich schon ziemlich fragwürdig fand. ((trinkt)) (3) Wir haben für einen (Prominenten) in (Land) ein Projekt gemacht (...) und dann haben wir ihm eine Fair-Label-Strategie gebaut und solche Geschichten. Aber wir haben immer gesagt: ‚Wir machen 50 Prozent unserer Zeit sehr hochpreisige Beratung, um die Kohle rein zu kriegen und um unsere Seele rein zu halten, (unterstützen) wir mit den anderen 50 Prozent (SE-Startups).“
794. IP: „Vorteil war, dass wir die ersten (Anzahl) Jahre komplett auf Personalkosten verzichtet haben. Das heißt, ich habe mir ein Grundeinkommen vom Staat genommen, ein Hartz IV, und habe auch voll das Ding in der Zeit aufgebaut und habe das aber auch ordentlich, also offen kommuniziert. Ähm, ich durfte aber, durfte (Anzahl) Jahre das machen.“  
RH: „Das heißt, du hast keinen Widerstand von den Ämtern, vom Jobcenter oder anderen bekommen?“  
IP: „Ich habe einen netten Sachbearbeiter gehabt, genau. Ähm, aber das ist ja jetzt praktisch eine anonymisierte Sache.“
795. „Wir haben so ein bisschen Rücklagen gebildet und ähm (.) das Haus, in dem wir wohnen, das ist dann auch bald abbezahlt, sodass da dann auch Einsparungen möglich sind, die sozusagen als zusätzliches Einkommen dienen. Und so im Großen und Ganzen denke ich, wird unsere Alterssicherung sich irgendwie daraus darstellen lassen, aber das war jetzt nie eine Motivation für diese Arbeit.“
796. „Und sich also zu BEREICHERN (.) an so etwas, bedeutet ja IMMER, (.) dass ich das Geld jemand anderem ENTZIEHE.“
797. „Das ist auch so, (.) ist, ja, es ist ein schwieriges, eine schwierige Balance, weil es echt so viele Leute gibt, die auch irgendwie, also immer irgendwie (SEO) anschreiben und sagen: ‚Ich habe Bock mitzumachen‘. Ähm, einfach so ähm (.) und ähm, (.) ja, es dann aber, (3) ja, wie soll ich sagen, (.) es ist ähm, (2) hm, (3) ich finde es schwierig zu wissen, wann es okay ist für jemanden, das ehrenamtlich zu machen und wann. Also ich habe keine

Bock Leute auszubeuten, so. Und ich glaube, also mit FRAGEN geht das ganz gut: ‚Brauchst du das oder nicht?‘, ne? Aber am Anfang habe ich sie tatsächlich alle tot gequatscht und gesagt: ‚Komm, wir machen und äh du kriegst Öffentlichkeit und kriegst das und so weiter‘.“

798. „Ja, viel über, (2) also ich glaube, die größte Finanzierung ist wirklich, dass die Leute hier äh auf finanzielles äh Einkommen verzichten. Sie arbeiten auf einem anderen Level, als was sie verdienen. Das ist, glaube ich, die größte (.) Gegenfinanzierung. ((lacht)).“

799. RH: „Wenn wir an der Stelle noch mal zurück an den Bankautomaten gehen. /Ja./ An dem du nicht wusstest, ob noch Geld rauskommt oder nicht. /Ja./ Inwieweit hast du es für dich oder auch bei anderen mal erlebt, dass es ein eigenes Spannungsfeld wird, sich Geld aus der Kasse des Sozialunternehmens nehmen zu dürfen?“

IP: „Ja, ja, das ist ein großes Spannungsfeld. Und ich glaube, da kann man auch sagen, das gilt auch für Vereine oder generell bürgerschaftliches Engagement, dass irgendwie so die Wahrnehmung ist, das müsste alles unentgeltlich ähm passieren, (2) äh weil sonst auf einmal die Leute kritisch werden und Sachen hinterfragen, /Mhm./ weil man sich eben nicht vertraut, weil dann direkt im Sinne des Hyperkapitalismus gedacht wird, jeder will sich doch nur monetär äh bereichern am Ende des Tages. Und da hat MIR zum Beispiel geholfen, dass (Name des jetzigen Gesellschafter-Partners) wirklich eine BWL-Perspektive hat /Mhm./ äh und (Familie) versorgen muss und deswegen das einfach auch kein, das stand nicht zur Debatte sozusagen. Und dadurch habe ich ein bessere Gefühl dazu bekommen, /Mhm./ dass das eben auch nicht ständig zur Debatte stehen MUSS. So und ich glaube, es ist aber ein Riesenthema und es ist auch wirklich ein schwieriges Thema, weil viele ja genau für Boni und eben all dieses Monetäre bestimmte Leute kritisieren und dann im Umkehrschluss denken, das müsste irgendwie anders sein. Aber es gibt ja, auch DA gibt es ein Austarieren und was dazwischen. Ähm und ich glaube, da bewegt sich schon was, würde ich behaupten. Und ich glaube, das ist wirklich ein Punkt, wo Sozialunternehmer auch, auch äh viel Gutes für ähm, ähm klassische Vereine und bürgerschaftliches Engagement bewirken, weil sie das irgendwie mehr zusammenbringen. Ähm, (.) aber das ist immer noch ein schwieriges Feld, ja, dafür verurteilt zu werden.“

800. „Und (Altersangabe), noch keine Kinder, aus dem System RAUS.“

801. „Genau und dann habe ich gesagt, ich MACHE das, gebt mir ein Jahr Zeit ähm, das parallel mit anderen Jobs AUFZUBAUEN. Ähm und dann sind

- wir eigentlich relativ schnell ein (Anzahl der Personen im Team) geworden mit (Co-Founder), (fester Mitarbeiter in der SEO) und (weiterer fester Mitarbeiter in der SEO) äh und haben es ein Jahr ehrenamtlich aufgebaut.“
802. „Man muss sich auch überlegen, wie man selbst ähm (.) sich finanziert. So ein bisschen was ist immer über geblieben, aber ähm, ja, nicht äh, nicht, dass man da wirklich irgendwie bisschen planen kann. Ähm (.) und dann kam es halt immer mehr so zu dem PUNKT, (.) hm, (.) dass ähm, (2) ja, dass ich gesagt habe: ‚Okay, das MUSS sich halt auch irgendwie tragen‘. Und natürlich, (.) irgendwie bin ich gerade in so einem, (.) pah, keine Ahnung, wie soll man sagen, ja, in so einer Herausforderung.“
803. „OH GOTT. So, ne? Ähm, so was fällt mir GANZ SCHWER, weil ich eher so (.) GUCKE und versuche im Hier und Jetzt zu leben und dann Dinge zu verändern, die ich sehe, ne?“
804. „Geld verdienen werde oder so, das ist sowieso nie ((lacht)) auf der Agenda und das ist auch eigentlich nicht wichtig. Es muss schon reichen irgendwie.“
805. „Wir bilden aus, es ist schon okay, dass wir da auch immer noch eine Förderung irgendwie kriegen, das finde ich schon in Ordnung. Dass man sagt, wir bilden Leute im Handwerk aus, wir bilden Menschen mit Migrationshintergrund aus und wir haben hier eben die SPRACHGESCHICHTEN und solche Sachen, ja, dass man da vielleicht noch was bekommt, okay, aber ich finde, (.) mit unserer ARBEIT, die wir leisten, (2) da muss man dafür SO ENTLOHNT WERDEN, dass wir zumindest davon leben können. Ja, also ich rede jetzt nicht davon in Saus und Braus, sondern wirklich äh (.) ganz, ganz regulär leben können, ja? (Name der SEO-Partnerin) und ich kriegen es irgendwie gerade so hin, aber also unser Lohn ist also auch, (.) kommt mit den anderen, also jetzt nicht mit den Azubis, aber den anderen ähm, (.) also ich glaube, ja, die Eine verdient schon fast mehr als wir. Also es ist sehr, ((lacht)) sehr eng getaktet bei uns, ja.“
806. „Wir haben keine, keine ähm, (.) wir haben, es gab, (.) glaube ich, (2) äh vor (mehreren) JAHREN oder so haben wir gesagt, (Betrag im mittleren vierstelligen Bereich) ist das Maximum, was wir, was wir uns auszahlen, ne? Also brutto, ja? Das (...) war so unsere, unsere (.) Benchmark ((lacht)) sozusagen, ja. Damit äh kommen wir gut hin. (.) Das verdient heute eine (.) Sekretärin, meine Güte, Sekretärin. Und es ist klar, wenn man äh nicht irgendwas anderes noch gemacht hat, privat, das habe ich natürlich, ja? Ähm, dann kommt man damit nicht hin. (3) Ja.“

807. „Weil es ja immer hieß: ‚Äh, willst du Geschäftsführung werden?‘. ‚Nein, im Leben nicht, ich verdiene das Doppelte, ich will hier nicht Geschäftsführung werden für das Gehalt, was hier ist‘. Und das war auch nie die Frage und man kriegt aber GUTE Leute nicht für das Geld, was soziale Gehälter hergeben. Wir können aber auch nicht mehr zahlen, weil wir natürlich an die Fördergeldvorgaben gebunden sind, die uns da in dieses Gefüge reinpressen. Also wir hätten jetzt auch nicht viel mehr Geld, das muss ich auch ganz ehrlich sagen, aber (.) ähm (.) das ist überhaupt nicht mehr vergleichbar mit dem, was man eigentlich auf dem Markt hat, was ich gerne hätte an Leuten. ((lacht)) /Mhm./ Also ich glaube, das ist schon ganz schön einschränkend.“
808. „Wo ich privates Geld noch reingeschossen habe. Also es ist IMMER NOCH so, dass ich aus dem letzten (.) Projekt sozusagen äh Mittel noch nicht wieder rausgezogen habe, sondern als Kapital eigentlich drin habe.“
809. „Das ist die, das ist die Gemeinnützigkeit, die das gar nicht möglich macht, aber wirklich auch viel Geld zu VERDIENEN. Also ich VERDIENE auch, ich zahle mir kein Gehalt, was vielleicht ein Geschäftsführer (.) ähm, ich bin ja Geschäftsführer, Gesellschafter, was ein Geschäftsführer normalerweise verdient. Also das ist ganz klar.“
810. „Ich (...) (werde) eine Rente (bekommen), aber die ist natürlich nicht besonders witzig.“
811. „Ich habe ähm, (3) nein, ich habe natürlich ähm eingezahlt wie allen anderen auch. ((lacht)) Ich bin also ganz normal, normal ANGESTELLT, ne, bei der Gesellschaft. Also ähm das ist ein großes Thema und tatsächlich haben wir auch schon mal ähm darüber nachgedacht, ob wir nicht etwas auflegen für uns, so ein, (.) so ein Alters-, hm, hm hm. Das ist ein großes Thema bei allen äh sozialen Unternehmen übrigens, gemeinsam mit Generationenwechsel. Das ist jetzt gerade bei, steht ja bei mir auch an. Ich bin, (.) ich werde (Alter) dieses Jahr und das ist abzusehen, ja. Und ich BEREITE das auch VOR, ne?“
812. „Das habe ich mir auch bisschen anders gewünscht. Also dann auch die prekäre finanzielle Lage, die (3) auf mich zutrifft, auf viele andere sicher auch. Ähm, (.) ähm, also auch im Alter dann oder wenn, (2) wenn es in die Rente geht oder irgendwie.“
813. „Also ich sage mir, dass ich ähm (.) über zehn Jahre oder nein, eigentlich die ganze Zeit nichts für meine Rente zurückgelegt habe ((lacht)) und ähm, es sind (.) praktisch (2) (kleiner Anteil des Preisgelds für eine Marketingaktivität) erst mal reingeflossen. /Mhm./ Es ist ja auch ein persönlicher

- Preis gewesen. Es ist (.) nicht fürs Unternehmen. Nein, also ich denke, das, (.) das gestehe ich mir auch zu zu sagen, okay.“
814. „Und ich BEOBACHTE viele Sozialunternehmer, die, keine Ahnung, mit 180 Sachen äh in Altersarmut rasen zum Beispiel, das ist ein Phänomen, ((lacht)).“
815. „Also die Frage von einem hohen Maß an Selbstaussbeutung, bis hin zum Thema der Rentenversicherung, wie es ja so viele betrifft, wo man jetzt feststellt: Oh Mann, oh Mann, (.) hm, (.) da fehlen ja, (.) die Jahre fehlen, die sind einfach mal, die sind einfach mal NICHT DA. Äh, da würde ich sagen, falle ich theoretisch in die klassische Altersarmut, (4) wo man natürlich sagen muss, nach ((jahrzehntelangem Engagement ohne in Rente einzuzahlen)) ((zieht Luft ein)) geht eigentlich gar nicht. Äh, (.) aber auf dem Papier ist es tatsächlich so, man kann es ja nicht wegleugnen, ne? Aber ich werde schon überleben, das ist nicht das Thema, da geht wahrscheinlich die Selbstaussbeutung weiter.“
816. „Das war auch eine Forderung der Politik äh an uns, die sagten dann, der damalige Sozialminister sagt: ‚Und seht zu, dass ihr irgendwie einen eigenen Rentenfonds oder irgendetwas entwickelt, damit ihr nicht irgendwann mal im Alter dann wieder alle bei uns steht und Sozialhilfe von uns haben wollt‘. Das heißt, wir haben also begonnen eine, eine, im Grunde eine betriebliche Altersversorgung aufzubauen (.) für Leute, die langfristig, langjährig bei uns sind. Ähm, ((räuspert sich)) die ist aber, auch das ist BESCHRÄNKT. Äh, äh das hat nicht, (.) das, der Ertrag, der da rauskommt, ist nicht so groß, dass man davon also große Rentenerwartungen haben kann. Und ähm, also nur in meinem Falle beispielsweise, ich, die ersten 20, 25 Jahre wurde, haben wir für mich überhaupt gar keine Rente oder alle Leute, die so aus der Anfangszeit stammten, keine Rente einbezahlt. Und in 20 Jahren holen Sie das auch mit einer Betrieb-, also mit einer BRV nicht mehr auf. So, das heißt, also äh wir haben keine wirklich auskömmliche Rente. (.)“
817. „Wir könnten MILLIONEN sparen im sozialen Sektor und wir müssten nicht betteln gehen und fundraisen als Sozialunternehmer, wenn das alle so machen würden, bin ich ganz sicher.“
818. „Ähm, ich finde auch, es ist auch, es macht eher faul und bequem, wenn man 100 Prozent im Kasten hat. Also ein bisschen unterwegs zu bleiben, ist auch gut, ist, es ist sportlicher, man wird nicht müde, nicht träge, aber äh MEHR GRUNDSICHERHEIT wünschen sich fast alle, die ich kenne in dem Sektor.“

819. „Das heißt, wir machen zusätzlich Fundraising, Unternehmenskooperationen, sammeln Spenden ein, so. Es wäre bequemer, wenn wir das vom Staat hätten zum Beispiel, dann könnten wir sehr viel unternehmerischer uns weiterentwickeln, neue Produkte, neue Dienstleistungen und so weiter entwickeln. So ist immer ein ganzer Teil der Zeit, auch meiner Zeit, äh jedes Jahr schon von vornherein verplant, um das Defizit hinzukriegen, damit wir die schwarze Null erreichen, weil das ist, IST und bleibt das große Ziel.“
820. „WIR KRIEGEN, und das ist unsere echte solide eigene Einnahme, von denen eine jährliche Kooperationsgebühr, die reicht aber nicht, um zur schwarzen Null zu kommen.“
821. „Also dieses Zweite, (.) also ich, (.) äh ein gutes, auf sich hören, ähm, Gefühl und gucken, wo habe ich jetzt so, ähm, (.) wo fängt die Selbstausbeutung an oder ne, wo bin ich da so verstrickt ähm, dass ich oder in einem Tunnel bin, ne?“
822. IP25b (Co-Founder): „Eine Heraus-, Herausforderung ist im Prinzip, dass man (.) einen KLAR gesetzten, (2) also eine klar gesetzte Förderung hat von der Summe her, aber das Arbeitsvolumen eigentlich wächst, also bei uns. (...) Einfach angefangen quasi als Projekt und dann hat (IP25a) ja gesagt: ‚In dem Moment, wo wir die ersten Produkte hatten, konnten wir dann sozusagen unternehmerischer ARBEITEN‘. Und jetzt kommt eben dieser ganze Bereich Marketing, Vertrieb und so weiter hinzu. Wir haben aber eigentlich kein zusätzliches Personal, weil das ja nicht sozusagen in dem Förder- äh Plan mit vorgesehen ist ähm.“  
IP25a: „Mhm und Selbstausbeutung ist auch immer das Thema, ne, die Herausforderung.“
823. „Ich würde hoffen, dass, dass sich irgendwann die Strukturen einfach so ein bisschen so dahingehend verbessern, dass (.) die ganze Branche weniger selbstausbeutend ist.“
824. „Und (.) wer nur SELBSTAUSBEUTERISCH Sachen auf die Beine stellen kann und NICHT DAVON LEBEN KANN, und nicht davon leben kann, dann ist es kein Sozialunternehmen. (.)“
825. „WEIL, das muss ich vorausschicken, (.) mein Gehalt darüber nicht mit abgedeckt werden muss. Mein Gehalt wird von der Stiftung bezahlt. Das heißt, ich arbeite äh absolut erfolgsunabhängig, für mich ganz wichtig, ähm, dass ich nie die Motivation haben muss, mein eigenes Gehalt zu verdienen. Ähm, das wäre für mich eine schlechte Ausgangslage. Ähm, ich bin freigestellt, werde einfach von der Stiftung in Höhe meines früheren (Führungstätigkeits-Gehalts) weiter bezahlt. Das ist ein Deal, den wir

- gemacht haben. So, das heißt, also meine eigenen Kosten muss ich gar nicht reinholen. Das ist natürlich eine sehr komfortable Ausgangslage.“
826. „Unser Träger lässt mich heute äh (2) zu 99,5 Prozent (.) KOMPLETT wie ein Unternehmer agieren. 99,5 Prozent deshalb, weil einmal im Jahr muss ich schon Rechenschaft drüber ablegen. ((lacht)) Ähm, also ich ähm, (.) ich fühle mich als ähm, (2) ich fühle mich als unternehmerisch handelnder MENSCH, ohne dass ich ähm persönlich die Vor- und Nachteile, die materiellen Vor- und Nachteile des Unternehmertums habe, äh, dafür die (.) mir viel wichtigere große Freiheit. Ich habe einfach eine wirtschaftliche Grundlage, auf der ich arbeiten kann.“
827. „DA ich nicht selbst der Unternehmer BIN, ähm, (.) steuere ich nicht meinen materiellen Wohlstand durchs Unternehmertum.“
828. „Wenn es mal schlecht läuft, ist dahinter noch eine riesen (Dachorganisation) mit (.) einem Umsatz von immerhin (Betrag im Millionenbereich), die auch jetzt mal (.) so ein Minus in so einem kleinen Bereich, wie wir sind, abfangen kann.“
829. „Weil wir uns ja auch selbst nicht als Sozialunternehmen bezeichnen. Wir sind ein ganz normales Unternehmen und zusätzlich haben wir einen sozialen Anspruch, mehr ist es nicht.“
830. „Wir haben uns nie als Entrepreneurs verstanden, glaube ich.“
831. „Also was den sozialen Aspekt betrifft, darüber war ich mir wirklich nicht bewusst oder ich hatte nicht daran gedacht, dass ich so bezeichnet werden könnte. Von daher war, war für mich etwas auf die Beine zu stellen, also das ist hier primär ((beschreibt den Aspekt)) dann dieser nachhaltige ähm Aspekt und die, die äh Weltrettung ((lacht)) oder so ein Teil äh der Welt zu retten, aber ich habe NIE, (2) nicht bewusst ähm dann so auf Social Entrepreneur dann geachtet oder geguckt oder gezielt GESUCHT.“
832. „Und aber das war für mich und auch zum Beispiel bei (Auszeichnung für nachhaltigkeitsorientierte Organisationen). Und da wurde ich ja dann so auch in die Kategorie Social Entrepreneur aufgenommen. Und da war ich ja dann sogar auch NOMINIERT in, in dieser Kategorie und wo ich mir dachte, ja, dann, das finde ich SCHÖN, aber ich habe das NIE so bewusst dann so wahrgenommen.“
833. „Dieser Begriff EXISTIERT nicht in, in ähm, nicht, nicht, nicht AKTIV in meinem, in meinem (.) WISSEN und Denken über Unternehmertum.“
834. „Ich finde interessant, weil ich habe, also schon, dass ich dann so äh betrachtet oder gesehen werde, denn ich habe mich nie als Social Entrepreneur ähm BEZEICHNET oder ich schreibe ja nicht irgendwo (eigener Name) ((lacht)) ist Social Entrepreneur.“

835. „Es gibt offizielle (.) ähm Definitionen. Mir haben die nie sehr weitergeholfen.“
836. „Ich denke einfach, sich sozial auf den Weg machen und was tun.“
837. „Also der Druck eines Gründers oder eines Startups ist ja eh immer auch natürlich, irgendwo finanziell (.) stabil zu sein, ne? Und äh (...), ich meine, bei einem Verein, einem NGO oder so, wo man sagt, es ist ja egal, ob wir Minus schreiben oder was immer wir machen, sondern wir sind ja ein Unternehmen. Das heißt in erster Linie, um wirklich NACHHALTIG zu sein, müssen wir auch nachhaltig hier profitabel ein Unternehmen führen.“
838. „Also ich habe ja eine Ost-Sozialisation. Und so UNTERNEHMERTUM, ne, das Wort äh kannte ich gar nicht. Ich KANNTES aus dem WESTEN und aus (.) politischer Ökonomie und so weiter, aber das ist überhaupt nicht so bei mir besetzt, ne? Also wir unternehmen was am Wochenende, so wir UNTERNEHMEN was, ne, was, wenn man was unternimmt, ist das irgendwie was SPANNENDES, Schönes, ne?“
839. „Und ähm, aber (.) so wie ich, ja, ich glaube, wie sich mein Blick auf diese Organisation in der Zwischenzeit geändert hat, würde ich sagen, natürlich sind das Sozialunternehmer unter der gemeinnützigen VORAUSSETZUNG? Also (.) hm, insofern wäre auch für mich jetzt so ein Sozialunternehmer jemand, der (.) ähm einen Freistellungsbescheid hat im Sinne der Gemeinnützigkeit.“
840. „Ähm, also ich (.) bin ursprünglich ähm, sage ich mal, sehr weit weg gewesen von jeglicher wirtschaftlicher Ambition oder äh dem Unternehmertum.“
841. „Hm, (.) ja, ich habe ja mein Wissen auch aus verschiedenen Quellen, also zum einen, und ähm (.) war gestern gerade auf der Netzwerkveranstaltung zum Sozialunternehmertum. Da hatten wir auch vier verschiedene Definitionen, woran man sieht, es ist sehr schwierig. (.)“
842. „Also im Grunde haben wir uns gesagt, gut, einmal machen wir das, weil es um Sozialunternehmen geht und weil wir auch mal äh etwas dagegensetzen wollen, gegen ANDERE Unternehmen, die letztlich NUR von Spenden leben. Das war uns wichtig, deswegen haben wir uns dann doch entschlossen das zu machen. Wir sind, haben es übrigens selbst nicht gewusst, dass es diesen Preis gibt. Wir sind von einem (Absolvent des SEO-Qualifizierungsprogramms) vorgeschlagen worden. ((lacht)) Genau. So, ähm, also insofern (.) äh kommt das für uns eigentlich (.) NICHT infrage, (...) weil wir eigentlich einen ganz anderen Fokus haben. Wir wollen, (.) es ist ein Wirtschaftsunternehmen, ganz klar. Wir haben einen gewissen sozialen Anspruch, (.) auch ganz klar, aber wir werden unsere

- Zeit nicht damit (.) verschwenden Spendengelder einzuwerben. Das ist es nicht, denn äh diese Form eines Sozialunternehmens sind wir nicht.“
843. „Man bewegt sich ja irgendwie in diesem Mittelbereich zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen. Und äh das ist auch, glaube ich, einer ziemlichen Dynamik noch immer unterworfen.“
844. „Ist es so, dass wir wirklich mit den Produkten an den MARKT GEHEN und auch Verkäufe haben. Das heißt, wir haben jetzt einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb mit äh Umsatzsteuerpflicht et cetera. Ähm, das darf aber NIE über der gemeinnützigen Arbeit stehen. Also das ist schon eine, (2) es ist MACHBAR, aber es ist nicht die ideale Lösung, wenn man sagt, man will eigentlich vielleicht auch Unternehmen eh da hinbringen, dass die SOZALER agieren oder dass es da ähm (.) andere Möglichkeiten gibt. Und wenn man sich mal, (.) weiß ich nicht, die Wirtschaft anguckt, wie viel Subventionen gibt es an tausend Stellen und bei Sozialunternehmen hat man eher noch mehr Hürden, ähm und da ist die Rechtsform einfach eine.“
845. „Wir sind zum einen urkapitalistisch (.) und zum anderen verschenken wir tatsächlich wahnsinnig viel Geld in dem Moment, wenn (.) das System (Name der SEO) greift. WAHNSINNIG viel Geld geben wir wirklich freiwillig nach draußen, (.) würden aber umgekehrt nicht am Hungertuch nagen, sondern eben auch GUTES Geld verdienen. Und deswegen sage ich immer so ein bisschen seltsam, (Name der SEO) ist so ein, so ein, so ein Hybrid, ist von BEIDEM (.) das Original. Es ist einerseits kapitalistisch im klassischen kapitalistischen Sinn, ohne jetzt das politisch zu bewerten, das Wort ähm, (.) aber es VERSCHENKT richtig ganz doll viel Geld. Und das ist klassisches Sozialunternehmertum Geld zu verschenken, um es mal in die Kurzform zu packen.“
846. „Für meine Verhältnisse muss die Innovation aber (.) irgendwie mit der Nutzergruppe zu tun haben oder mit der Zielgruppe zu tun haben. Das heißt, (.) wenn es nicht irgendwie dazu beiträgt, dass dem, (2) dass der Zielgruppe oder dass das Problem besser gelöst wird als vorher (.) in dem Kontext, in dem man sich bewegt, dann ist es für mich nicht innovativ.“
847. „Und ähm ich glaube, das ist aus einer Unsicherheit heraus, die eben viele haben, dass, und zwar auch im sozialunternehmerischen Bereich, dass ähm natürlich viele von persönlichen Herausforderungen angetrieben sind, um ein gesellschaft-, also um eine Lösung unternehmerisch zu implementieren.“
848. „Mhm, was es, glaube ich, aber auf jeden Fall für mich HAT, ist ähm dieses Intrinsische. Also, dass man IRGENDWO ein Problem gesehen hat,

- das man lösen möchte ähm, (.) und DANN eben guckt, na ja, wie macht es Sinn, das auf eine unternehmerische /Mhm./ und dadurch auch nachhaltige Art und Weise sozusagen zu lösen.“
849. „Das heißt, also die persönliche Betroffenheit, den UNBEDINGTEN Willen das Problem lösen zu wollen, finde ich ganz wichtig.“
850. „Muss nicht mal unbedingt eine innovative, aber eine Lösung für ein (.) äh soziales oder ökologisches Problem zu finden, was man eben mit diesen wirtschaftlichen Mitteln äh löst.“
851. „Wenn man mal sich auf so einer Metaebene anguckt, was für (.) Sozialunternehmer es gibt und was die für Themen bearbeiten, dann bearbeiten die eigentlich Themen, die die Politik erzeugt hat, (.) als Probleme. Und ähm (.) ich glaube nicht, dass wir große gesellschaftliche Probleme mit Wirtschaft lösen können, sondern eigentlich nur durch Gesetze.“
852. „Ja, dann wären wir arbeitslos und das, und wir würden das sogar FEIERN. (3) Seit (Anzahl) Jahren arbeiten wir an dem Thema. ((lacht)).“
853. „Das ist natürlich der Endwunsch, dass es gar nicht mehr nötig ist. (2) Und wir haben natürlich auch schon viele (sozial Benachteiligte) als, die, die äh das Management auch, also nicht, dass Sie denken, wir sind (nicht sozial benachteiligt), ich bin ja (nicht sozial benachteiligt) und im Management, aber wir sind fast immer mit (sozial Benachteiligten) Menschen zusammen. Also es ist, das IDEAL ist natürlich wirklich, wenn ich konsequent weiter denke, (.) ähm, ist, ich werde nicht mehr gebraucht. (2) Das Projekt wird nicht mehr gebraucht, weil (diese beeinträchtigten) Menschen (2) es auf dem Arbeitsmarkt (.) leicht haben.“
854. „Also, ob jemand erfolgreich ist als Sozialunternehmer, ist für mich halt überhaupt keine Frage, ob er bundesweit oder mit vielen Mitarbeitern oder keine Ahnung. (.) Wenn jemand die Rechtsprechung verändert, sodass die Zielgruppe automatisch Zugang zu neuen Ressourcen hat, dann (.) hat sich das Sozialunternehmen aufgelöst und braucht keinen Mitarbeiter mehr und so. Und dann ist es wahrscheinlich wirksamer als (.) ne, also als ein großer Sozialbetrieb.“
855. „Ähm und eigentlich ist auch so ein Sozialunternehmer, meine Definition wäre jetzt, ein Sozialunternehmer arbeitet an seiner Arbeitslosigkeit (.) und nicht daran, dass das Ding noch größer wird. (2)“
856. „Ja, also die Frage wäre ja, also was ist denn der Punkt der Arbeitslosigkeit von (anderer SEO, die einige sozial Benachteiligte beschäftigt und stark hochskaliert)? Was ist denn der Punkt von Arbeitslosigkeit von (weiterer SEO, die ebenfalls stark hochskalierend einige sozial Benachteiligte

- beschäftigt)? Denen geht es ja nur um Skalierung, wir wollen ja an der Abschaffung arbeiten. (2)“
857. „(2) Hm, (.) deswegen bezeichnen wir uns bei (Name der SEO) auch eher als (Macher) (.) hm, und versuchen irgendwie das Problem so sinngebend wie möglich zu lösen oder zu bearbeiten, wir reden noch nicht mal von lösen, ja?“
858. „Und DANN gibt es natürlich noch so DIESE (.) auch sehr problematische Geschichte, dass (.) (der Abbau sozialer Ungerechtigkeit) nicht nur dann funktionieren darf, wenn Menschen volkswirtschaftlich was bringen. (.) Also es wird auch immer Menschen geben, die (.) NICHT Mehrwerte erzeugen und die dürfen wir in der ganzen Debatte nicht VERGESSEN. Und ähm (2) ich muss mir da auch regel-, ich muss mir das auch selbst immer wieder in Erinnerung rufen, ne, dass das nicht so einfach ist.“
859. „Sondern für mich ist ein Sozialunternehmen eigentlich das, ja, so WIE WIR agieren, wo im Kern eben soziale Herausforderungen oder so gelöst werden. Oder angegangen werden, die Lösung (.) findet man nicht per se.“
860. „Das hängt natürlich auch damit zusammen, wie der Bedarf wächst. Also ich meine, den Bedarf, der jetzt existiert, den können wir IRGENDWIE auch nicht wirklich erfüllen, aber (.) ähm (.) wir haben ja wahnsinnig viele Anfragen, (.) jede Woche also zwei, drei Anfragen (.) ähm für, von neuen (Firmen). Also es ist unglaublich. Oder bestehende, die uns jetzt gefunden haben und so. Also das ist wirklich unglaublich. (.) Und wenn ähm (.) beim Konsumenten das Bewusstsein noch mehr und mehr wächst, (.) (Produkte) eben zu kaufen, die HIER in Deutschland oder Europa produziert wird, wird auch da der BEDARF WACHSEN und dann (.) können solche (Lieferanten für andere Firmen) eigentlich mehr und mehr entstehen. Also und ähm man, man sieht, (.) ist ja letztens gerade ein McKinsey-Bericht rausgekommen, (.) die äh haben eben auch schon Reports darüber VERFASST ähm, dass das ähm Manufacturing wieder Onshore kommt, ja? Also, dass es wieder zurück nach Hause kommt. Äh, da gibt es also auch schon mehrere Untersuchungen und man MERKT es auch, auch im Nachhaltigkeitsbereich. Die (bestimmte Firmen), die jungen, ähm, die alle Thema Nachhaltigkeit als Schwerpunkt haben, wollen auf jeden Fall in Deutschland produzieren, ja?“
861. „Ähm, möglichst VIELEN äh Menschen, (.) ähm Betroffenen, also äh möglich viele sollten Zugang zu der Lösung bekommen. Das wäre eigentlich sinnvoll. Das ist ein Beispiel, (.) wie mit BUURTZORG äh durch eine technologische effizientere Art äh vielleicht der ORGANISATION dieser, der menschlichen Hilfe. (2) Ähm (.) da gibt es ähm am Beispiel von (.)

ähm Original Unverpackt eine ANDERE Art von ähm (.) ähm Skalierung, indem du ein regionales Geschäftsmodell auch wirklich nur regional platzierst und auch gar kein Interesse hast, selbst zu skalieren, aber Open Source bist und sagst: ‚Okay, ähm (.) was hier in Berlin gut läuft‘, das war ja das erste, der erste Unverpackt-Laden, ähm, (.) äh, ‚wenn ANDERE DAS AUCH MACHEN WOLLEN, beraten wir die gerne, (.) ähm, wie die das in ihrem Ort machen. Wir wollen aber nicht, dass die alle Unverpackt-Läden heißen, auch kein Franchise draus machen. Wir nehmen vielleicht für die Beratung noch unser Geld, damit wir uns, ne, weil wir haben ja auch Aufwände für die Beratung, damit das da entsprechend kostenneutral für uns ist und dann ist gut‘. Aber die LÖSUNG skaliert mittlerweile in ganz Deutschland.“

862. „Aber letztlich ist die, das Ziel zu sagen: ‚Okay, ich möchte da ein soziales Problem benennen und eine Lösung vorschlagen‘.“
863. „Und ich glaube, was noch eine Herausforderung ist, ist diese, das hat wieder mit dem fehlenden Verständnis in Gesellschaft von Sozialunternehmen zu tun. Entweder bist du ein soziales PROJEKT, was hilft, oder du bist ein Unternehmen. Aber dieses Verständnis, dass man (.) ein SOZIAL AGIERENDES UNTERNEHMEN ist (...) Das ist total schwierig und jetzt der (Artikel in einer Fachzeitschrift) zum Beispiel war für uns das erste Mal, dass wir UNTERNEHMERISCH wahrgenommen wurden oder dass, (.) dass wir auch, klar, es gab hier auf der Wirtschaftsseite vom (regionale Tageszeitung) irgendwie mal einen Artikel, aber es geht immer das PROJEKT, (.) das, es geht immer um, wie Leute hier in Arbeit oder in Ausbildung kommen, um die Bildung, aber es geht SELTEN darum, wie entsteht denn hier eigentlich ein Design oder wie, (.) ne, was für Produkte werden hier entwickelt oder so was.“
864. „Und das ist schon, das war schon sehr demotivierend. Also so dieses, dass quasi man sich für was einsetzt, von dem man voll überzeugt ist und gleichzeitig Existenzängste hat, /Mhm./ das ist irgendwie echt sehr unschön. (2) Ähm, (4) ja und ich fand eben, wobei also auf der einen Seite demotivierend und auf der anderen Seite stachelt mich so was aber auch an, eben so diese, (.) dieses Belächeln von, von etablierten klassischen Unternehmen, die das nicht so ganz für voll nehmen. Das ist irgendwo demotivierend /Mhm./ und auf der anderen Seite löst es in MIR persönlich aber dann natürlich auch so eine Challenge äh aus.“
865. „Es geht ja jetzt hier nicht drum, da äh, ich sage mal, die Rendite oder den Einfluss in ganz Deutschland auszuweiten, sondern halt äh da

- für eine bestimmte Art von Fürsorge oder äh Betreuung von Menschen einzutreten.“
866. „Ähm, schlicht und ergreifend ähm, (.) unser Konzept ähm möglichst flächendeckend in Deutschland ähm zu verbreiten.“
867. „Wenn wir jetzt über QUALITATIVE Skalierung sprechen, äh jede, nehmen wir ein Beispiel (...). Ich sage (zu Ansprechpartner in einer neuen Region): ‚Lade bitte mal alle deine (für Kooperation in Frage kommenden Organisationen) an einen runden Tisch, ich komme nach (Name einer Stadt), präsentiere und dann schauen wir, ob wir (vorankommen)‘. Und er fand die Idee gut (...). Und dann haben wir genau das gemacht und heute (sind in dieser neuen Region sämtliche bestimmte Einrichtungen Kooperationspartner der SEO). Und das verändert qualitativ das ganze soziale Leben auch in einer solchen Stadt.“
868. „Weil ähm (4) ich eben wiederum nicht diesen Anspruch (.) irgendeines blinden Wachstums des Wachstums wegen haben. Ähm, mir ist es da wichtiger, ich helfe in den Ländern dort landesspezifische Strukturen aufzubauen, dass wir, äh, also jetzt haben wir (Name der SEO) in ((nennt weitere Länder)). Ähm und ähm akzeptiere auch mittlerweile, dass die sich dann (Name der SEO) in (Land, mit dem die SEO zunehmend kooperiert) und (Name der SEO in einem weiteren Land) NENNEN und ähm NICHT von uns abhängig sind ähm, sondern die können ihre eigenen Strukturen mit unserem Know-how aufbauen.“
869. „Wir wollen schon (.) Menschen erreichen, ja, mit dem, was wir ähm anbieten, das ist klar. Wachstum im Sinne von, (.) von mehr, more Impact, also wirklich ähm Wirkung, auch nachweisbare Wirkung zu haben, (.) ähm, nicht des WACHSTUMS (.) wegen.“
870. „Das ANDERE ähm, (.) skalierte Wirkung, (.) mit Verlaub, das sagen die, die es nicht schaffen zu skalieren. ((lacht)) (.) Also ich kriege das immer mal wieder MIT in Debatten und da bin ich immer in der Gegenrede, dass ich immer sage: ‚Leute, wenn, wenn ihr eure Idee wirklich WIRKSAM verbreiten wollt, dann müsst ihr wachsen, es geht nicht ohne Wachstum. Und warum sprechen wir hier nur über Wirkung und nicht auch über Wachstum?‘. Und Wachstum hat mit Skalierung zu tun. (.) Wirkung hat sehr viel mit Evolution zu tun, mit (.) ähm (.) Selbstreflexion, also wirklich zu fragen: ‚Was wollte ich erreichen? Welche Mittel setze ich dafür ein und kommen die auch wirklich an?‘.“

871. „Skalierung ist für mich ein absolut technischer Begriff. Äh, man könnte ihn (.) ähm (.) mit Verbreitung ersetzen. (.) Also, was (.) Skalierung VORAUSSETZT, ist eine Idee, die man verbreiten kann, (2) Punkt, nicht mehr und nicht weniger.“
872. „Und war ja auch nicht irgendwie jetzt auch äh Missmanagement oder so, (.) sondern hat sich die (Name der Stiftung) einfach nicht an eine Ab-, an eine (.) äh Absprache gehalten.“
873. „Wir hatten vor, (.) vor (Anzahl, einstellig) Jahren oder so hatten wir noch eine, (deutlich geringeren Millionenbetrag) haben wir von denen bekommen. Und dann hatten wir so ein degressives Szenario, das heißt, wir haben abschmelzende, jährlich abschmelzende Förderung gehabt. Das heißt, wir haben gefundraist wie die Beklopten, einfach nur, um den Level zu halten und das über drei Jahre. (.) Und das war eine schwere, schwierige Zeit hier. Wir haben das irgendwie meistens gut hingekriegt und (Jahresangabe) gab es dann noch blöderweise einen Personalwechsel bei der (Name der Stiftung) und dann hat man uns (sechsstelliger Betrag) zugesagte Gelder weggenommen IN DER PHASE, wo wir eh hinterher gehechelt sind. Und dann war nix mehr zu machen.“
874. „Da waren hier ALLE gegen uns, alle. Keiner hat irgendwie die Arbeit, die wir gemacht haben, geschätzt, ne? Dass wir eben die, überhaupt die Existenz dieser Organisation hier erhalten haben. Und gleichzeitig habe ich total die Fundraising-Maschine noch angeschmissen und paar Sachen hatten wir ja schon unterwegs.“
875. „Na, alles nicht, aber äh, ne, wir sind jetzt an einem Punkt, wo wir uns selber ziemlich ausgehungert haben, ne? Wir sind gewachsen, wir sind skaliert, das wird auch weitergehen. Wir stehen weiter unter Druck durch die Programme auch, ne, die wir brauchen, die aber auch immer, (.) (langjähriger Kooperationspartner) äh steigt aus. (Datum) gibt es noch eine Finanzierung, wie hoch die ist, das ist, also (Betrag, deutlich kleiner als zuvor) sollen es sein, weiß ich noch nicht, ob es kommt. Ähm, (3) das steht an, das gibt natürlich Unruhe bei den Kooperationspartnern, das ist klar, ne? Jetzt haben die mal drei Jahre gute Zuschüsse bekommen, das macht viel aus. Jetzt äh (.) müssen wir wieder gucken, also SCHON WIEDER Unsicherheit. Also wir leben, ne, also immer wieder in Perioden der großen Unsicherheit. So, äh, wir haben uns selber ziemlich ausgeblutet in dem Prozess.“
876. „Aber man sitzt auch ein bisschen in der Wachstumsfalle, muss man sagen, weil natürlich mit, mit steigender Beschäftigtenzahl, man hat die Verantwortung, man muss seine Löhne bezahlen.“

877. „Ich merke schon, (2) also einfach persönlich, ähm, dass der, der Druck steigt. Der Finanzierungsdruck natürlich auch, ne, weil du kannst jetzt nicht einfach jemand kündigen so ohne Weiteres und wollen wir auch gar nicht, haben wir auch gar nicht vor, aber das bedeutet halt, wir müssen echt jedes Jahr richtig Kohle reinholen durch (.) ähm, ja, Vorträge, Business-Modelle. Und sich DABEI NICHT ZU VERBIEGEN (.) und Dinge zu erfinden, an die man selber gar nicht glaubt, (.) ist dann immer so die, die (.) Königsdisziplin.“
878. „Und wir haben tatsächlich wirklich den Anspruch ähm BUNDESWEIT ähm immer flächendeckender zu wachsen. Also von daher ist das Wachstum eigentlich eine Endlos-Aufgabe. Nicht des Wachsens wegen, des Wachsens wegen, sondern einfach, um immer mehr Menschen diese Glücksmomente zu ermöglichen und diese ähm, in meinen Augen, (Qualitätssicherung aus Sicht der Kunden zu ermöglichen).“
879. „Also die sind für sich selbstständig und wir haben eine Wertegemeinschaft. Das ist für mich eine Skalierung im Sinne von Dezentralisierung von guten Ideen, genau.“
880. „Ja, ja, das ist das, das ist das Modell, ne? Also wir geben sozusagen an unsere, also wir schließen mit denen Kooperationsverträge ab, also die die Programme dann an ihrem Ort anbieten, also in ihrer Kommune, in ihrem Landkreis, trainieren die, die kriegen das MATERIAL, die sind finanziell, sozusagen müssen sie sich weitgehend unabhängig aufstellen. Natürlich ist es gut, wenn sie Zuschüsse für die (Umsetzung) kriegen, ne, wie es jetzt noch ist. Ähm, (2) dann gibt es die Kooperationsgebühr für (Laufzeit), also wo sie von uns dann eben auch die, also das ganze Thema Qualitätssicherung, Material, Neuentwicklung, Produktneuentwicklung, Ausbildung, Supervision. Also ist Peanuts, was, was sie da bezahlen, ja. /Mhm./ Also es wird da noch verbreitet. /Mhm./ Genau.“
881. „Vor (Anzahl) Jahren war Skalierung eben über große Medien, über, ne, so dieses äh, eher so ein DÜNNES Netzwerk an so neuralgischen Punkten. Mittlerweile ist Skalierung für mich, es wächst was aus einem, also wirklich so ein, so ein Netzwerk, was lokal ist, was dann auch bundesweit ausstrahlen kann. Wir haben jetzt auch wieder Projekte, die bundesweit äh agieren sozusagen, ähm, wo wir unsere Projekte skalieren, zum Beispiel nach (Stadt).“
882. „Ich hatte dann ähm den Gedanken, wie kann ich ja dann dieses, dieses Konzept verbreiten, die, die IDEE äh, und Verbreitung war für mich so Franchise. Und sehr schnell merkte ich: Nein, Franchise ist gar nichts für mich, alleine von der Ideologie und von dem Aufwand. Und dann so am

- Ende noch Polizist zu spielen, den Leuten dann zu sagen: ‚Du musst das so und so und so machen‘. Und dann am Ende des Monats dann abkassieren, da habe ich gesagt: ‚Nein, das geht gar nicht‘. Und dann habe ich äh ein Konzept entwickelt, dass ich Beratung und Seminare gebe für Gründer. Das mache ich jetzt seit (Jahresangabe) und damit fühle ich mich SEHR gut und das ist ja dazu da, damit neue Gründer viel Zeit und Geld sparen können und damit sie bestimmte Fehler NICHT machen. Und da habe ich mir gedacht: Da kann ich selbst gut von ((lacht)) leben und das weitergeben.“
883. „Und jetzt gehen wir den Weg ähm, (...) gar nicht weiter Wachstum ähm zu forcieren, sondern (...) eine andere Quantität in Zukunft erreichen können bei gleichbleibenden Kosten, um auf diese Art und Weise ähm wirtschaftlich (.) wieder stärker auf eigenen Beinen stehen zu können. Und (...) ein Train-the-Trainer-Konzept machen. Das heißt, wir gehen jetzt hin und schauen, dass wir UMSETZENDE (Fachkräfte), (...), Erfahrung haben, ähm, die versuchen wir auf Honorarbasis dafür zu gewinnen, dass sie (vor Ort Maßnahmen anbieten), nachdem wir sie dafür noch mal intensiv trainieren. Äh, das heißt, wir wollen personell nicht mehr stark wachsen, sondern es auf diese Art und Weise machen. Und wenn wir Train-the-Trainer (...) KLUG angehen, dann könnten wir eine Chance haben, ähm (.) irgendwann mal in den Bereich ähm zwischen 50 und null Prozent Förderabhängigkeit zu kommen. Das ist also jetzt der dritte, sozusagen das dritte Stadium der (Name der SEO).“
884. „Das, das wird auch nicht gehen. Also ich meine, das was wir an Zusatzdienstleistungen anbieten ähm, (5) na ja, das müssten dann diejenigen MIT TRAGEN und das würde den Verdienst, den Gewinn bei den einzelnen äh, (Partnern) schmälern, ne? Also ein Beispiel, allein für unser (Kommunikations-Tool) (.) ähm haben wir jemanden äh, der bestimmt in der Woche mindestens 15 Stunden NUR das (Tool) betreut (...). Diese Leistung müsste dann mit von den (Partnern) bezahlt werden. Und ich weiß nicht, ob ((lacht)) die da Lust zu hätten, ne? Also wir geben schon ziemlich viel rein, aber dafür nehmen wir dann auch einen gewissen Schulungsbetrag, um das auch finanzieren zu können.“
885. „Ich musste mich zu einem gewissen Zeitpunkt dafür entscheiden, ob ich so was wie ein Filialsystem aufsetze (.) oder wirklich äh ein Franchise-Skalierungsmodell wähle. Und äh das mit jemandem durchdenken zu können, der das KANN, war EXTREMST wertvoll, weil äh beides hat ganz, ganz weitgehende Konsequenzen finanzieller Art zum Beispiel. Also beim (.) äh, beim Filialsystem, davon träume ich manchmal nachts, wenn ich mich mal wieder geärgert habe, äh haben Sie einen ganz anderen

Durchgriff. Sie können ganz anders steuern, die müssen alle nach Ihrer Pfeife tanzen, weil Sie finanzieren den Laden. ABER bei (Name der SEO), ich habe mich dann doch fürs Andere entschieden, für eine PARTNER-SCHAFTLICHE Form von Kooperation, ist es halt so, wir sind extrem angewiesen auf die lokale Infrastruktur und die lokalen Kenntnisse. Dazu muss man mehr über den Inhalt wissen. Wenn (Zielgruppe) bei uns anruft, dann sind etwa die Hälfte der Anrufe nicht geeignet für eine (Unterstützung) durch ein Ehrenamt, sondern die brauchen (bestimmte professionelle Unterstützung). Und dafür brauche ich Player vor ORT, die sich KOMPLETT auskennen in diesem Netz und sehr schnell vermitteln können. Und ähm (.) dann habe ich sozusagen die Wahl gehabt, das alles selber aufzubauen. Das heißt, ich hätte ÜBERALL Räume anmieten müssen, also einfach eine (.) richtig teure Infrastruktur erst mal aufbauen müssen. Und ich hätte Leute finden müssen vor Ort, also ich hätte Personalakquise betreiben müssen, und DIE dann noch in Systeme einschleusen müssen, die gewachsen sind, über Jahrzehnte gewachsen. Und Sie wären IMMER ein Gast gewesen, immer jemand von außen: ‚Die kommt von (Name der SEO)‘. Deswegen habe ich mich für den schwierigeren Weg entschieden und habe gesagt: ‚Okay, ich mache Kooperation mit den Trägern‘. Das ist häufig äh die Wirkung nicht so gut, aber die Nachhaltigkeit ist sehr hoch. Also (2) wenn ICH zum Beispiel denke, in (konkreter Region), die könnten locker (Anzahl der zur Zielgruppe passenden Personen) im Jahr betreuen, die betreuen aber nur (die Hälfte der denkbaren Personen). Kann ich kaum was machen. Ich kann denen gut zureden, wir können die beraten, wir können fragen, woran es liegt, aber letztlich, wenn die sagen ‚Wieso, wir sind ausgelastet und es ist ganz toll und wir sind voll zufrieden.‘, sind mir die Hände gebunden. Das heißt, an der Stelle mache ich ein Zugeständnis in Sachen sozialer Mission. Also wir erreichen nicht so viel, wie wir erreichen könnten mit dem Filialsystem, da könnte ich Vorgaben machen, ABER gleichzeitig weiß ich, (2) da würde ich vielleicht an anderen Ecken scheitern. Also theoretisch könnte ich durchregieren, aber vielleicht praktisch nicht, weil ich viele hätte, die keinen Bock hätten, mit mir zu kooperieren, die sagen: ‚Ich mache ein Plagiat, ich mache was Eigenes, was Anderes‘. SO sind wir adoptiert. Also wir sind schon ein bisschen in diesen Einrichtungen immer was Fremdes, weil wir fragen nach ZAHLEN, wir verlangen JAHRESberichte. Also wir haben ein BERICHTSwesen und wir machen äh WIRKUNGSmessung und so weiter, also eigene Evaluation, wir haben auch eine wissenschaftliche gemacht und so weiter. Das ist denen sehr fremd für EIN PROJEKT in einem großen Laden, den die leiten. Und

trotzdem sind wir stur, dass wir drauf achten, dass die dem Konzept treu bleiben.“

886. IP: „Die Fragestellung war, wie sollen wir das Ganze im Auge behalten und, und kontrollieren, wenn wir aus dieser ganzen Geschichte ein Franchiseunternehmen machen? Und (.) insofern ähm (.) ist es auch so, dass wir nicht mehr wachsen können, weil wir das nicht mehr schaffen können, ne? Also ähm, (4) ja.“

RH: „Das heißt, es ist jetzt so ein Maximum erreicht?“

IP: „Ja.“

RH: „Und wenn ich es richtig verstehe oder es ist Deutung an der Stelle, dann sagen Sie: ‚Jetzt geht es darum die Qualität zu halten‘?“

IP: „Richtig, ja, genau. Also, wenn wir jetzt noch an allen möglichen anderen (Orten unsere Dienstleistung) anbieten würden und ein großer Teil der Arbeit bleibt ja doch an uns hängen, ne, die (Planung) und, und, und, und alles. Das würden wir nicht mehr schaffen und von daher ist es jetzt gut, erst mal mit (Anzahl der Orte). Also (.) das ist jetzt meine Sicht. Ähm, wie meine ((Nachfolger, führt dazu näher aus)) das machen, das weiß ich nicht, das müssen die auch selbst wissen. Die werden das Unternehmen übernehmen. (.) Ähm, aber ähm das ist dann natürlich die Kehrseite. Das ist bei Franchise, denke ich, einfacher. Man setzt da irgendwelche Standortleiter ein ((lacht)) und lässt die machen, aber wirklich, es geht auf Kosten der Qualität, denke ich. (2) Weil dann das wirtschaftliche GEZWUNGENEMASSEN auch bei den Leuten, den sogenannten Standortleitern auch im Vordergrund steht, ja.“

887. „Und wenn dann (ein Kunde) rumheult und sagt ‚Wir brauchen (mehr Unterstützung, über den gesteckten Rahmen hinaus).‘, korrumpiert es das komplette Konzept. Und wir lassen dann immer Ausnahmen zu, wir gucken dann mal nicht so genau hin, obwohl wir wissen, die verlassen das Konzept ein bisschen, solange es IRGENDWIE vertretbar bleibt. Und das sind so ALL DIESE Zugeständnisse, die ich mache, weil (das eigene Kooperationsverständnis bundesweit auf ein Mitspracherecht setzt) (...) und die habe ich dann auch äh immer mal wieder nachjustieren müssen. Und so hatte ich zum Beispiel, das war extrem wertvoll, (Jahresangabe) und noch mal, ich glaube, (spätere Jahresangabe) war es, (Name einer weiteren Unternehmensberatung) hier und da haben wir jeweils die Prozesse noch mal nachjustiert.“

888. „Es ist so, dass es so viele Anbieter gibt, Franchiseunternehmen, die wirklich nur auf die Kohle gucken, ähm, die auch ähm wirklich unqualifizierte Menschen auf (sozial Benachteiligte, Zielgruppe der SEO) loslassen.“

- ((führt hierzu näher aus)). Es gibt viele schwarze Schafe auf dem Markt und insofern versuchen wir (2) ein KLEINES BISSCHEN dagegen zu steuern. Wir werden es wahrscheinlich nicht schaffen, aber eben unseren eigenen Touch mit hineinzubringen, denn sonst geht dieser Markt, (.) ja, irgendwie läuft vieles in die falsche Richtung zurzeit was, und es bringt für die Lebensqualität der (Zielgruppe der SEO) nichts. (2)“
889. „Ich, also ich glaube, es gibt auch zwei (.) Begriffe, die (3) viel zu gehypt sind, das ist Innovation und das ist äh Skalierung. Und ich glaube, es gibt viele Sachen, die skalierbar sind und WIRKLICHE Skalierbarkeit aber ganz selten zu sehen ist so. Das ist SCHWER. Ähm (.) und ähm dann ja die Frage, skaliert die Organisation oder die Wirksamkeit? Ähm, das sind ja auch noch mal zwei unterschiedliche Sachen, so direktes Wachstum oder indirektes (.) äh Wachstum, (.) äh Wirkungswachstum.“
890. „Okay, wie können wir vielleicht skalieren in eine, in eine Richtung ähm, wo wir in, also zum Thema informelles LERNEN. Wir haben eine (Fachkraft) bei uns im Team, ne, die dazu auch einiges ähm, (.) äh, ((macht prustendes Geräusch mit den Lippen)) einige Dozenturen hat (...). In (anderen Regionen) hat sie auch viel gemacht und all das, ne? Also das sind so Themen, die uns im Moment bewegen, ne? WAS, äh, wie, wie, wir sind ja empathiegetrieben.“
891. „Das sind auch solche, solche großen Begriffe, solche, die so ein bisschen en vogue sind, äh Hub und Lab. Ähm, also es gibt ein (Name), was sich mit nachhaltig wirtschaften auseinandersetzt, wo eben viele Startups sind, zusammenkommen in einer neuen Art des Zusammenarbeitens, ähm jetzt auch mit Nachhaltigkeitsfokus, aber die würde ich jetzt, die können mich jetzt nicht beraten oder so. Also da würde ich jetzt nix suchen, ne, weil die sind einfach auch wirtschaftlich ausgerichtet.“
892. „Sprich, dieses Heim bekommt einen pauschalen Tagessatz für die BEWOHNER, organisiert, macht da irgendwie alles und die Bewohner kriegen ein kleines Taschengeld und wohnen quasi bis ans Ende ihres Lebens als UNSELBSTSTÄNDIGE Menschen mit keiner Möglichkeit der Eigenbeteiligung quasi da. Die Tagesrhythmen sind vorgegeben, die Essenspläne sind vorgegeben, die Schlafenszeiten sind vorgegeben, ist alles vorgegeben. (.) Das war so was, was uns gemeinsam, aber insbesondere MIR sehr gegen den Strich ging, weil unser Augenmerk immer SEHR auf Eigenverantwortung, Verselbständigung, eigenen Weg entwickeln und eigene Möglichkeiten erkennen und umsetzen und so in Richtung STÄRKUNG ging und ich so den Eindruck hatte, ja, ne, dann macht man das hier 20 Jahre und dann gibt man sie in so ein Heim. Und da geht es dann

- aber mehr darum, dass sie sich anpassen und wegducken und, ne, sich diesen, den Strukturen da beugen und möglichst keinen eigenen Willen und keine eigenen Vorstellungen haben und so.“
893. „Und haben da ein Konzept entwickelt und sind auf die Stadt (Name der Stadt) zugegangen, haben denen dieses Konzept unterbreitet, haben parallel mit (einer Vermietungsgesellschaft in der Stadt) verhandelt. Das, die haben sich dann bereit erklärt, zwei Häuser umzubauen in barrierefreie Wohnungen, (.) wohngemeinschaftstaugliche Wohnungen. Und ja, das war auch der Stadt BEKANNT, auch die Grundrisse und alles, das ist alles, sozusagen ganz offen und transparent hat das stattgefunden.“
894. „Es ist leider kein, kein Konzept geworden, was sich gesellschaftlich sozusagen übertragen (.) lässt /Mhm./ so ohne weiteres.“
895. „Also es gibt, ja, oder es ist, zum Beispiel das Kriterium der Skalierung, ist das was Spezifisches? Das dachte ich lange auch, dass zum Beispiel der soziale Gründer, der sich in seiner Kommune mit einer Lösung befasst, das ist alles ehrenhaft und wertvoll, aber das Unternehmerische, komplett dann das Potenzial erkennt, dass diese Lösung für viel, viel mehr Leute zu, zutrifft.“
896. „Und wir sind immer Zwerge, das ist so, ne? Und ein Zwerg hat aber auch viel Spielraum, der kann sich mal eine große Mütze aufsetzen oder mal eine kleine, der kann sich mal einen Bart umhängen oder die, kann sich verkleiden, wird immer bisschen BELÄCHELT, aber trotzdem lieben die Leute die Gartenzwerge und in manchen Gärten dominieren sie. Also das ist jetzt vielleicht ein doofes Bild, aber das ist so ein, so und das sind wir, werden wir noch lange sein. Und manchmal kann man dann auch umgraben als Gartenzwerg, ne, was andere gar nicht können, weil die viel zu weit oben sitzen.“
897. „Und aber irgendwann habe ich gemerkt, dass es der Zeitwechsel ist zu, mittlerweile kommt es immer mehr in den Medien. Man muss da nicht mehr so, ne, die ganzen Promi-Geschichten machen, habe auf die lokale Ebene umgeschaltet und seitdem machen wir eigentlich lokale Sachen, seit (Jahresangabe), haben diese internationale Ebene und so große Namen, uns die Energie gespart, weil das kostet viel Energie, und machen seitdem lokale Sachen. Und ja, das fühlt sich gut an. Also es gab so zwei Phasen, ne?“
898. „Ähm, dann kamen die anderen äh BÜRGERmeister und BÜRGERmeisterinnen, fanden das super, wie; wie die Lösung hier war. ‚Davon würden wir gerne, ach, das würden wir gerne übernehmen‘. Nun macht der Gründer der Beratung dafür, dass das woanders entstehen kann, aber äh kein

Label, keine Zertifizierung oder irgendetwas, kein Franchise oder Social Franchise, auch so skaliert es durch Nachahmung.“

899. „Weil ähm (4) ich eben wiederum nicht diesen Anspruch (.) irgendeines blinden Wachstums des Wachstums wegen haben. Ähm, mir ist es da wichtiger, ich helfe in den Ländern dort landesspezifische Strukturen aufzubauen, dass wir, äh, also jetzt haben wir (Name der SEO) in ((nennt weitere Länder)). Ähm und ähm akzeptiere auch mittlerweile, dass die sich dann (Name der SEO) in (Land, mit dem die SEO zunehmend kooperiert) und (Name der SEO in einem weiteren Land) NENNEN und ähm NICHT von uns abhängig sind ähm, sondern die können ihre eigenen Strukturen mit unserem Know-how aufbauen.“
900. „Es ist natürlich dann immer, dass man (.) halt (...), in seinem, (.) seinen Grundfesten natürlich immer irgendwo gechallenged wird, ne? Wenn man sagt, man hat ganz, man setzt sich GANZ KLARE Ziele, ganz klare WERTE, die man vertreten möchte. /Mhm./ Und wenn man natürlich dann merkt, ja, (.) das Geld wird weniger, dann, (.) ne, dann fällt es natürlich umso schwerer zu sagen: ‚Ja, aber wir haben uns dazu entschieden alles fair herzustellen und wir haben uns dazu entschieden, diesen (fairen Bestandteil) zu nehmen. Nehmen wir mal ein ganz praktisches Beispiel, ne? Vor allem irgendwo was, wo man vielleicht auch, sage ich mal, den, den direkten Einfluss auf die Umwelt vielleicht gar nicht so spürt, weil man damit keinem Menschen SCHADET im, im Direkten, ne? Wenn man sagt: ‚Ja, wir packen die (konventionell hergestellten Bestandteile) runter‘. Fanden die Leute auch super und (2) dann sind die nicht (fair hergestellt), ne? Da, da wird es natürlich dann schnell shaky, dass man sagt so: ‚Ja, bleibt man da seiner Linie treu und sagt, ja, man zieht es jetzt durch, auch wenn (fair hergestellter Bestandteil) (Betrag) Euro teurer ist und der Endkonsument keine Lust hat dafür Geld zu zahlen:‘, ne? Das ist ja das Problem, /Mhm./ weil man hat natürlich, auf der Absatzseite darf man nicht einen bestimmten Preispunkt übersteigen, weil man dann /Mhm./ einfach nicht mehr konkurrenzfähig ist, vor allem in so einem, (2) doch sehr ÜBERPRODUZIERTEN Markt, also wo einfach eine absolute Über-, Über-Supply da ist. /Mhm./ Also das merkt man schon ganz stark und dass man sagt: ‚Ja, man gibt jetzt hier (Betrag) Euro für fair produzierten Bestandteil) mehr aus und nimmt keinen Euro mehr dafür beim Endkonsumenten, einfach nur um seiner eigenen Linie treu zu sein‘. Das tut dann in dem Moment, wo das Geld knapp ist, schon ganz, ganz schön doll weh, also weil das natürlich genau diese (Betrag) Euro sind, die im Endeffekt dann ja für uns

weniger bleiben und ähm (.) das die Marge natürlich doch schon ganz, ganz stark drückt.“

901. „Wir wurden zeitweilig regelrecht ÜBERRANNT. Da kamen jährlich äh über 1.000 Leute zu uns. (3) Äh (.) und bis vor ungefähr zehn Jahren bestand unsere größte Not immer darin, WOHNRAUM (.) zu beschaffen für die vielen Leute, die zu uns kamen. (2) Deswegen haben wir beispielsweise, gut, das sind dann aber auch so Maximen, die wir dann irgendwann mal äh, ähm für uns aufgestellt haben, dass wir gesagt haben: ‚Wir wohnen nicht irgendwo zur Miete, sondern wir, (.) wenn wir irgendwo wohnen, dann, also in etwas investieren, dann nur in Eigentum‘. Also wir mussten ja auch immer irgendwie gucken, dass wir, (.) dass das, was wir HABEN oder (.) wofür wir arbeiteten, dass das nicht äh, äh, dass das sozusagen zukunftssicher war. (3) Dass wir nicht, ich sage mal, irgendeinem Unternehmer seinen Mehrwert erwirtschaften, sondern wenn wir jemandem einen Mehrwert erwirtschaften, dann doch uns selbst. So, das war die Voraussetzung, (.) die Überlegung dabei. Deswegen haben wir, bewohnen wir praktisch nur eigene Häuser, die wir natürlich TEILWEISE (.) ähm mit finanziert bekommen haben, äh, äh, also mit Unterstützung, auch mit staatlicher Unterstützung oder mit Unterstützung von, von später dann also auch Aktion Mensch und äh, (.) äh oder andere Stiftungen, großen Stiftungen, die da sich dran beteiligen konnten. (4) Ja.“
902. „Wir nahmen immer alle auf. Wir haben NIE jemanden weggeschickt oder HÄTTEN und haben NIE jemanden wegschicken müssen, weil wir keinen Raum hatten. Wir hatten, auf dem Hof (Name) hatten wir, teilweise hatten wir Zimmer, die waren mit, mit, weiß ich nicht, mit 18 Leuten belegt. Also das, da wohnen heute zwei drin in so einem Zimmer. Also wir haben, wir haben Stock-, äh Stockbetten aufgestellt. Wir haben, zwischen zwei Stockbetten haben wir unten noch äh, noch eine Liege hingelegt. Äh, äh, dass (.) und dann mussten sozusagen die Verantwortlichen sich drum kümmern zu gucken, wie wir. Wir haben Leute im Container untergebracht, im Wohnwagen untergebracht äh und, und, und. Also es war, wir hätten Leute auch in Zelten wohnen lassen, das war völlig wurscht. Ähm, (3) wir haben immer zugesehen, und dann musste man natürlich gleichzeitig immer gucken, wie, wie und wo kriegt man ein weiteres Haus, äh Domizil? Äh, kann man das erwerben äh oder wie, wie kommen wir an, an, an noch, noch eine, ein Haus, um da noch Leute unterzubringen? Seit zehn Jahren ist das ähm, (.) ähm, (.) ist, der ZULAUF äh ist geringer geworden, sodass wir momentan nicht in der Not sind äh, Wohnraum (.) äh bereit zu halten (3) oder neuen Wohnraum besorgen zu müssen, weil zu viele Leute

- zu uns kommen. Das hält sich momentan eher so die Waage, die Leute, die weggehen, und die Leute, die neu reinkommen, das hält sich so in etwa die Waage.“
903. „Ich bin mir GANZ sicher, dass es wird und WENN ES NICHT SO WIRD, wird es anders. (.) Und wir können auch immer abspecken. Also da bin ich irgendwie GANZ ruhig in mir selber.“
904. „Es war FÜR MICH, also nur, dass Sie die, die Entwicklung, ne, verstehen, es war für mich die HÖLLE, (...) war die Hölle. Ich habe etwas aufgebaut, ich habe Menschen eine Perspektive gegeben und ich MUSSTE, so um die Zeit jetzt, (nähere Zeitangabe), all meinen Leuten kündigen. (.) Es war mein schwärzester Tag. ((sehr leise werdend)) /Mhm./ (2) Das war mein schwärzester Tag, weil ich habe natürlich das Projekt aufgesetzt, um Menschen auch einen Arbeitsplatz äh zu bieten, eine, eine Möglichkeit, eine Perspektive. Sie machten ja einen tollen Job, ne?“
905. „Insofern ist jetzt die CHANCE was Neues AUFZUBAUEN, auch neue Mittel zu akquirieren, für mich schon auch eine äh GUTE CHANCE. Ähm, unter den (ehemaligen, strukturell nicht vergleichbaren) Bedingungen (...) hätte ich das nicht geschafft.“
906. „Wenn wir jetzt diese Transparenzlösung nicht hätten, dann würde sich das möglicherweise natürlich äh anders, würde ich wahrscheinlich hier anders reagieren und sagen, ja, selbst wenn wir unsere Wachstumsziele NICHT erreichen mit (anderer SEO), würden wir daran vielleicht festhalten, wenn es irgendwie vertretbar wäre. Dann würde ich sagen: ‚Ja, ist halt irgendwo unser, unser Baby, unsere IDEE‘. Und (...) vor allem durch die enge Zusammenarbeit (...) besteht natürlich dementsprechend auch eine ganz enge Verbindung äh zu dem Land, /Mhm./ (...) zu den (Partnern), mit denen wir jetzt SEIT ANFANG AN dabei sind. Ähm, da will man das eigentlich, also das will man grundsätzlich nicht weggeben und, und natürlich dann, vor allem, wenn man sagt, es ist das Einzige, wo man sich gerade drauf fokussiert, dann will man halt auch gemeinsam deutlich stärker wachsen, ne? Also ich glaube schon, dass sich da die Antwort wahrscheinlich ein bisschen drehen würde oder ich zumindestens deutlich toleranter wäre, was die finanziellen Ergebnisse angehen würde jetzt über den Sommer.“
907. „Wir haben jetzt zum Beispiel gerade einen (Wirkungsempfänger), der auf der Sonderschule war viele, viele Jahre, dort mit GROSSER Unterstützung vom Team tatsächlich als EINZIGER überhaupt jemals an dieser Schule es geschafft hat, einen (Schulabschluss noch) zu machen, (...) andenkst, (...) zu studieren. (...) Das war früher überhaupt gar nicht denkbar. Und

das ist Ergebnis einer konsequenten Arbeit am (Wirkungsempfänger). Und das rechne ich meinem Team zugute, dass sie da wirklich eisenhart und konsequent sind.“

908. „Da wären wir FAST pleite gegangen. Also das war richtig HAARIG. Das war, monatelang stand das auf der Kippe, ob wir das trotz fehlender Eingänge sozusagen noch aufrechterhalten können. Wir haben es dann irgendwie geschafft und haben dann auch ((räuspert sich)) mit ausreichend großem Druck es auch durchsetzen können, dass die Zahlungen wieder aufgenommen wurde, zwar unregelmäßig, aber immerhin. Und ((seufzt)) (.) ja, es hat sich dann so NACH und nach über die Jahre hinweg quasi dann so ein bisschen glattegezogen, aber im GROSSEN UND GANZEN ist das ganz gut gelaufen.“
909. „Das war uns immer ganz besonders wichtig, wirklich GANZ individuell zu gucken, was ist die Problematik dieses (Wirkungsempfängers), was genau braucht das, welche Entwicklungsimpulse, welche Unterstützung, welche Förderung, welche Therapien, welche ART von Annäherung, Beziehung und letztlich BINDUNG kann man diesem (Wirkungsempfänger) optimalerweise anbieten. (.) Und das mit den Therapeuten fanden wir auch immer wichtig. Also ganz unterschiedlich, ob das jetzt (bestimmte) Therapie war oder ob das Psychotherapie war oder was auch immer. Das war LEIDER so ein Punkt, der eigentlich mit ALLEN (Behörden) schwierig ist. Also mit Therapien haben die es nicht so, ((räuspert sich)) so dass wir letztendlich die Kosten für die Therapien immer selber getragen haben. Es gab nur ganz, in ganz großen Ausnahmefällen, zum Beispiel für (spezielle) Therapie hier und da mal, dass die (Behörden) dann gesagt haben: ‚Gut, wir übernehmen die Kosten‘. Bei den normalen, also was heißt normal, bei den Psychotherapien zum Beispiel grundsätzlich nicht. Das halten die einfach nicht für nötig, dass traumatisierte (Wirkungsempfänger) eine Psychotherapie machen bzw. verweisen dann darauf, es gibt ja Therapeuten, die über die Kasse finanziert werden, berücksichtigen dabei aber nicht unbedingt, dass die Kasse nur sehr begrenzt bestimmte Therapieformen finanziert, die zum größten Teil überhaupt nicht für (Wirkungsempfänger) geeignet sind. Und die wenigen, die für (Wirkungsempfänger) geeignet sind, da gibt es eben so gut wie keine Therapieplätze. Die sind einfach völlig überlaufen, so dass man da also Monate, wenn nicht gar jahrelange Wartezeiten hat, was bei der DRINGLICHKEIT sozusagen bei unseren (Wirkungsempfängern) oft einfach völliger Quatsch gewesen wäre zu sagen: ‚Naja, Hauptsache, es kostet nix, ne? Und dann warten wir halt ein dreiviertel Jahr bis das losgehen kann‘. Und ja, also da war es uns auch

immer egal, ob das, ob, wie viel das kostet. Das war einfach WICHTIG, ((räuspert sich)) dass die (Wirkungsempfänger) die entsprechende Förderung und Therapie da bekommen. Und diese eine (Behörde), die dann so besonders drastisch reagierte, hat das halt sehr, sehr schwierig gemacht, weil die aufgrund unserer EIGENMÄCHTIGKEIT sozusagen dann eben die Zahlungen eingestellt haben. Und dann trotzdem noch weiter zu finanzieren, nicht nur Lebensunterhalt und Unterkunft und so was, sondern eben auch die Therapien, das war schon sehr grenzwertig. (.) Aber trotzdem war es wichtig und wir haben es halt gemacht. (.) Ja und das ist, ja, heutzutage quasi einfacher. Wir haben im Laufe der Jahre, jetzt seit ich eben auch den therapeutischen Part übernehmen kann, unsere Leistungsbeschreibung geändert und sind jetzt quasi offiziell eine THERAPEUTISCHE (Einrichtung), DADURCH bekommen wir einen höheren Tagessatz, über den wir MICH bzw. auch externe Therapeuten finanzieren können. Also jetzt ist quasi dieser therapeutische Part auch finanziell mit reingedacht. (.) Das war früher nicht der Fall, da mussten wir das dann halt IRGENDWIE äh aus den Gesamteinnahmen dann mit finanzieren. Und das macht es jetzt leichter, dass die (Wirkungsempfänger) wirklich auch alle entweder bei mir oder wenn sie was anderes brauchen, eben extern, ja, ausreichend Unterstützung auch bekommen, um ja, all das, was sie so erleben haben. Die (Wirkungsempfänger) sind ja nicht umsonst bei uns, die (...) wirklich drastische Sachen erlebt haben und viele eben wirklich schwer traumatisiert sind. (.) Und da ist es einfach ZWINGEND, um einen gelingenden Lebensweg möglich zu machen, dass das, was daran hindert, bearbeitet und aus dem Weg geräumt wird. Sonst nützt auch vieles der therapeutischen, äh der pädagogischen Arbeit nix, wenn sozusagen psychische STÖRUNGEN da sind. Gegen die kann man pädagogisch oft gar nicht wirklich ankommen und da braucht es einfach so einen HEILUNGSPROZESS erst mal. Naja, das haben wir geschickt eingefädelt, dadurch dass wir uns zu einer therapeutischen Einrichtung selbst gemacht haben und einen höheren Tagessatz ausgehandelt haben, um die Therapien abdecken zu können, dass wir jetzt da auch gar nicht mehr nachdenken müssen, ob wir uns das LEISTEN KÖNNEN ODER NICHT, sondern einfach ganz locker ohne große Überlegung jedem (Wirkungsempfänger) das bieten können, /Mhm./ was es braucht.“

910. „Demotivierend waren zum Teil die (Behörden), (2) die oft eher Steine in den Weg gelegt haben, statt zu unterstützen. Nicht unbedingt so massiv wie dieses eine (Amt), aber durchaus eben, dadurch dass eben Therapien nicht finanziert wurden oder (Wirkungsempfänger) zu Besuchskontakten

mit (Gefährdungspersonen) gezwungen wurden, die sehr schädlich zum Teil für die (Wirkungsempfänger) waren und die zum Teil auch von den (Gefahrentägern) gar nicht gewollt waren. Und wo nur das (Amt) meinte, das MUSS jetzt aber sein und wir dann hinterher wochenlang Schwierigkeiten hatten, den (Wirkungsempfänger) wieder zu stabilisieren, nachdem er eben von, mit den (Gefährdern), die den (Wirkungsempfänger) missbraucht, misshandelt oder sonst was hatten, stunden- oder gar tagelang alleine sein musste und so. Also da waren oft Situationen, wo ich ähm sehr in Konflikt gegangen bin mit (Behörden). Nicht immer haben wir uns durchsetzen können und manches Mal mussten wir dann tatsächlich die (Wirkungsempfänger) Situationen aussetzen, von denen wir WUSSTEN, dass das für die (Wirkungsempfänger) (.) belastend bis hin zu schädlich ist und wo wir sie nicht schützen konnten. (2) Das fand ich dann oft schwierig. Also (.) das und wenn DANN eben, es gab dann so eine Zeit, wo das so kombiniert war. Es gab viele solcher Situationen. Dann gab es parallel ähm Situationen, wo die (Gefährder) (.) uns zum Teil sehr aggressiv angegangen haben. Und dann stellte auch noch die (Behörde) die Zahlungen ein und so. Also, wo es so kumulierte irgendwie, da gab es dann durchaus schon mal so Phasen, wo ich das Gefühl hatte, ich schaffe das nicht mehr, ich schmeiße das jetzt hin. WAS das letztlich verhindert hat, waren immer die (Wirkungsempfänger), (.) immer die Beziehung zu den (Wirkungsempfängern), zu sagen: ‚Das kann ich nicht machen. Das geht nicht. Wo sollen denn die (Wirkungsempfänger) hin, wenn wir jetzt hier alles hinschmeißen? Dann verlieren die wieder ihr Zuhause und wieder ihre Bezugspersonen und so. Das geht nicht, wir müssen durchhalten‘. Und letztendlich hat es sich ja auch gelohnt und war es ja auch GUT da durchzuhalten, aber, (.) sagen wir mal dieser Konflikt oder diese Herausforderungen, die so von außen herangetragen wurden, (Behörden), auch zum Teil (andere Behörden), (Gefährder) und so was, (2) das ist dann schon manchmal eine so große Belastung, dass das auch demotivierend wirken kann.“

911. „Ja, also die Frage wäre ja, also was ist denn der Punkt der Arbeitslosigkeit von (anderer SEO, die einige sozial Benachteiligte beschäftigt und stark hochskaliert)? Was ist denn der Punkt von Arbeitslosigkeit von (weiterer SEO, die ebenfalls stark hochskalierend einige sozial Benachteiligte beschäftigt)? Denen geht es ja nur um Skalierung, wir wollen ja an der Abschaffung arbeiten. (2)“
912. „Ähm, also wir haben uns ja einmal beworben in (SEO-Unterstützungsorganisation), da wurden wir dann auch NICHT

- genommen, mit dem, mit der Idee (spezifizierte SEO-Idee), weil das war wahrscheinlich nicht innovativ genug.“
913. „Muss nicht mal unbedingt eine innovative, aber eine Lösung für ein (.) äh soziales oder ökologisches Problem zu finden, was man eben mit diesen wirtschaftlichen Mitteln äh löst.“
914. „Ähm, also für mich hat Sozialunternehmertum, der Begriff originär nichts mit Innovation zu.“
915. „Ähm (.) ich bin NICHT Geschäftsführung genug, um sagen zu können, was man bräuchte, was man besser oder anders machen sollte (.) ähm, (2) aber ich glaube, so INSGESAMT sollte, wenn man auf so einer Bundesebene versucht mal das zu beleuchten äh oder auch, was die Politik tun könnte, (2) eher die Frage stellen, wie, wie bauen wir (.) ein, (3) eine STRUKTUR für Sozialunternehmen oder überhaupt Menschen, die sich engagieren, die nicht darauf basiert, dass nur Innovationen belohnt werden, sondern auch ähm Bestand und (.) also so eine Art Infrastrukturförderung auch stattfindet.“
916. RH: „Sie sagten ja, Sie haben gar nicht jetzt etwas ganz neu entwickelt, /nein./ sondern die Idee woanders hergeholt. Inwieweit entwickeln sich neue Ideen in der Ausübung Ihrer Tätigkeit über die Jahre? Oder gab es neue Äste an dem Baum, die sich entwickelt haben, wo Sie zu Beginn gar nicht so gedacht haben?“
- IP: „Ähm, jein. Jein deshalb, weil unser Konzept GEZIELT wollen wir NICHT erweitern, zum Beispiel auf (.) (bestimmte neue Zielgruppe) et cetera. Wir ähm wollen ganz gezielt ((beschreibt die Zielsetzung seiner SEO)). Ähm, das heißt, also das ist die Seite Nein beantwortet. Die Seite JA, ähm GERADE DURCH, ich sagte Ihnen, dass das Thema (Land, mit dem die SEO zunehmend kooperiert) mittlerweile ein sehr dominierendes Thema für mich persönlich geworden ist. ((Beschreibt Aktivität dieses neuen, ausländischen Kooperationspartners, die von IP vor Ort in adaptierter Form umgesetzt wird)). Ähm, wir waren beispielsweise jetzt bei (Konzern), ähm die haben den äh unter den Aspekt gestellt, unsere (Kunden) besser verstehen lernen. Ähm, wir haben den an der Hochschule gemacht, ähm also wir, es ist so ein, so ein Nebenprodukt, aber das ist zum Beispiel was, was mich so sehr FASZINIERT, dass ich da auch sehr viel Energie reinstecke. Das kann ich mir auch vorstellen, NACH meiner (Name der SEO)-Zeit intensiver zu tun. Also mir, ähm alles, was irgendwie (.) der (Zielsetzung der SEO) dient, ist was, was mich antreibt. Äh, das ist jetzt die, der Ja-Teil meiner Jein-Anwort ((lacht)) als Beispiel. Aber das

- machen wir nicht gezielt in (Name der SEO) ähm, weil wir DA uns ganz KLAR im MOMENT auf das beschränken wollen, was wir heute machen.“
917. „Dass Sozialunternehmen vielleicht auch Anreize setzen können für, (.) für, für traditionelle Organisationen, um sich von innen zu innovieren /Mhm./ sozusagen und unternehmerischer zu denken.“
918. „Ein innovatives Bürogebäude zu bauen und da seine soziale Innovation drin zu machen und das aber, (.) quasi die Innovation auf das Bürogebäude zu beziehen, das würde für mich jetzt nicht unbedingt das beschreiben.“
919. „Also ich nehme mal noch, ein ganz abwegiges Beispiel für Innovation ist äh eine Sterbekultur. (.) Da kommt man nicht so von alleine drauf, aber wie wird gestorben? Gestorben wurde bei uns, indem das Sterben anstand und jemand kam zum Sterben ins Pflegeheim, was übrigens die Angehörigen SOFORT mitmachen, der Hausarzt SOFORT mitmacht und die Klinik auch. Die drei sind ja drin, wenn es in ähm finale Lebensumstände geht und ALLE DREI sagen als Reflex: ‚Ins Krankenhaus und vom Krankenhaus ins Pflegeheim und dort sterben sie‘. Und äh, ich fand das furchtbar, dass wir dann die Leute nicht zurückkriegten und es war auch klar sie sterben. Und dann haben wir uns hingesezt und im Grunde genommen überlegt: Wie wollen wir das denn? Wo würden wir sterben wollen? Es gibt eine Bertelsmann-Studie dazu. Also ich fange auch immer an mit dem Vergleich von außen, so. 94,5 Prozent der Deutschen wollen nicht im Pflegeheim sterben und äh sie wollen am liebsten zuhause sterben. Und sie möchten sterben nicht alleine, sondern äh mit Menschen ihres Vertrauens und ihrer Liebe um sie herum. Das ist der Wunsch zum Sterben und sie möchten keine Schmerzen. Und dann habe ich gesagt: ‚So, wenn das die Hausaufgabe auch für uns IST, weil das kann ja nicht anders gelten für einen behinderten Menschen, was heißt das dann?‘. Und wir haben dann ähm beziehungsweise die Kollegen haben, ich habe dann die Fragen gestellt, haben sich dann überlegt: Ja, hm, wir sind ja auch langjährig Begleiter, fast wie eine Familie. Dann kam das auch, irgendwie wie eine Familie und alle waren zusammengebrochen, wenn jemand stirbt. Und habe ich gesagt: ‚Nein, Familie seid ihr NICHT. Ihr müsst morgens wiederkommen, wenn einer gestorben ist und die Anderen trösten und ihr seid nicht untröstlich, weil es ist nicht eure Familie‘. Interessanterweise war das dann auch beim nächsten Sterben nicht mehr das Drama, dass jemand VÖLLIG am Ende war, weil jemand tot war. ‚Ich habe den mein Leben lang gehabt und der, er fehlt mir so‘. Wo ich sagte: ‚Ja, aber es ist wie beim Arzt, stirbt da einer im OP, morgen geht’s weiter ((kurze Störung durch Assistentin: Hinweis, dass Person für Folgetermin da ist)). Und äh an dieser Stelle haben wir mit dem

Hospizverein ähm eine Fortbildungsreihe entwickelt, ein STERBEBILD, ein WUNSCHbild, ein Verhaltenswunschbild, jemandem im Sterben Wünsche von den Augen abzulesen, ihn äh HEITER zu begleiten, was immer das ist, und solche Dinge bei uns zu behalten, bis jemand stirbt. Und auch Kollegen, die sich das mehr zutrauen, das mehr zuzulassen und nicht, der ist jetzt gerade in einer anderen Schicht, der darf das nicht, sondern äh so, also nicht die Härte des Systems da DRAUF PACKEN, so ein stationäres Setting muss dann stimmen, sondern weicher werden. Und das ist gelungen. Ich halte das für Innovation.“

920. „Dass man ein Erfolgspotenzial für so einen Transfer sieht /Mhm./ ähm und dadurch auch Innovation entsteht einfach.“
921. „Die wahre Innovationskraft liegt wirklich in diesem, (.) was würde schon der ersten Person helfen. Und ich habe großartige Projekte gesehen, die ähm schon den ersten, (2) dem ersten Menschen helfen würden, wenn er sie benutzen würde, die aber IMMER unterm Radar fliegen, die niemand identifiziert, die dann auch (.) nicht gewinnbringend genug sind, die nicht schnell genug skaliert oder so, aber sie hilft schon beim ersten Menschen. Und das, das fehlt mir manchmal in dieser (.) Sozialunternehmer-Denke. (4)“
922. „Ähm (.) und ich finde es halt spannend, sich die Frage zu stellen, (3) eine Innovation zu schaffen, die schon beim ersten Nutzer einen Mehrwert bringt und nicht erst ab einer Skalierung von 10.000. (.) Und das ist richtig schwer, das ist noch mal eine ganz andere Denkarbeit als so dieses, ja, da werden wir dann alle vernetzt.“
923. „Jetzt einfach ein Franchise übernehmen, wie bei (Beispiel einer anderen SEO) äh irgendwie den 150ten Standort aufzumachen, das ist dann aus, (.) wäre aus meiner Sicht nicht mehr innovativ oder so was genug, um zu sagen, dass, (.) die sind selber Social Entrepreneur.“
924. „Ein zweites Beispiel auch ähm, (.) in AMERIKA ähm, tatsächlich jetzt eine neue soziale Prax-, äh Praxis im Bereich der (.) ähm, (.) äh (.) des ADHS-Trainings, ne? In Amerika schon seit 20 Jahren, weiß ich nicht, kultiviert, entwickelt, Bücher geschrieben, der Markt ist GESÄTTIGT fast, ne? ((lacht)) Aber in Deutschland weiß man davon gar nichts, ne? ÜBERHAUPT NICHTS. (.) So eine Lösung nach Deutschland zu holen, weil es die hier nicht gibt, ist für mich eine Innovation im Bereich Deutschland, also eine regionale, ne? Also so eine Verschiebung ähm, das sollte man in jedem Fall machen.“

925. „Das muss NICHT weltweit einzigartig sein, so wie das bei (SEO-Unterstützungsorganisation) verlangt wird. Das muss nicht systemverändernd sein.“
926. „WEIL äh Sie, Sie werden ja nur (ausgezeichnet von der SEO-Unterstützungsorganisation), wenn Sie wirklich eine Innovation entwickelt haben. Und ich habe damals immer gesagt: ‚Äh, ich betrachte mich nicht als Entwickler des Konzeptes, ich betrachte mich als einen WEITERENTWICKLER einer (längst bekannten und umgesetzten) Idee‘. Und deshalb fand ich das nicht innovativ genug, aber (SEO-Unterstützungsorganisation) sagt, das INNOVATIVE ist die Art und Weise, wie wir es strategisch (...) verbreiten. Das heißt, DA SAH zum Beispiel (SEO-Unterstützungsorganisation) dann den Innovationscharakter drin, dass wir wirklich es SO WEIT entwickelt haben, dass es ein skalierbares Konzept wurde. Denn das Konzept, was ich kennlernte, (...) wäre auch so wie es war, (...) nicht weiter skalierbar gewesen.“
927. „Ganz wichtig, wir haben das Rad natürlich überhaupt nicht neu erfunden, es gibt wunderbare Beispiele gut funktionierender Zusammenarbeit. Auch bei uns gab das vorher, ((erläutert das frühere Vorgehen)). Ich stieß ähm (.) bei einem ähm (Auslandsaufenthalt) auf ein Konzept, was mich total begeistert hat, was auch letztendlich Ideengeber für das Konzept der (Name der SEO) war.“
928. „Ist die Frage, wie radikal ist eine Innovation, ob sie komplett disruptiv äh ist oder ob sie iterativ ist oder so. Ich glaube, das (.) auch schon die Anpassung an andere geografische zum Beispiel Gegebenheiten oder so, das heißt, auch die REPLIKATION kann, (.) auch in einer Replikation kann Innovation stecken.“
929. „Ähm, Innovation ist für mich etwas, was ähm (.) erst mal neu ist und so noch nicht gab. Ähm, (2) aber Innovation ist nicht automatisch (.) GUT beziehungsweise nicht automatisch (.) ähm, (.) ähm SINNVOLL. Ich habe mal (Fortbildung im Bereich Design Thinking absolviert) (.) und ähm im Design Thinking wurde uns gesagt, es gibt drei Treiber der Innovation. (2) Ein Treiber ist äh, (.) ähm (.) der technologische Treiber. Also, weil es technisch jetzt geht, macht man das. Ein anderer Treiber ist der betriebswirtschaftliche Treiber, also wir müssen die Bilanzen des letzten Jahres toppen. (.) Und der dritte Treiber ist, sich die Frage zu stellen, was braucht der Mensch? (.) Und ich glaube als Sozialunternehmer (.) bist du automatisch in dieser Ecke, was braucht der Mensch und versuchst es dann (.) äh mit den anderen beiden Treibern irgendwie in Einklang zu bringen. Und ähm (.) letztendlich ist (eine Dienstleistung der SEO für beeinträchtigte

Menschen) so was, ne? Also wir haben (.) ein Problem identifiziert, haben geguckt, okay, was gibt es denn für technische Ideen und Lösungen. Und am Ende stehen wir immer vor der Frage, wie finanziert du den Scheiß. ((lacht)) Ähm und (.) ich glaube, die, (.) also was ich persönlich immer sehr spannend finde, ist äh im Innovationssegment die Kombination aus diesen dreien (.) mit einer LEICHTEN äh Gewichtung auf, was braucht der Mensch.“

930. „Also für mich sind das UNTERNEHMER oder innovative MENSCHEN, sagen wir mal, nicht unbedingt Unternehmer im Sinne von Gewinnerzielung, sondern Unternehmer im Sinne von etwas ((räuspert sich)) unternehmen, um ähm soziale (3) Probleme, sagen wir mal, mit zu lösen. /Mhm./ Gegebenenfalls Konzepte zu ENTWERFEN, die besser sind als die laufenden bisher, neue Ideen zu entwickeln oder durchaus auch nützliche, schon bestehende Konzepte aufzugreifen und weiterzuentwickeln, um halt, ne, Menschen, die in sozial schwierigen Situationen sind, zu unterstützen.“
931. RH: „Wenn wir mal (auf das zurückliegende gesellschaftspolitische Engagement, das IP als Vorreiterin in Deutschland gezeigt hat) schauen, wie hat sich das ergeben?“

IP: „((lacht)) Ganz einfach: durch eine Schwangerschaft. ((beide lachen)) ERST MUSS MAN MAL SELBER EINS HABEN, ja. /Ja./ Und äh, ich habe Ihnen ja meine Vita gegeben. /Mhm./ Äh, das war schon selten, dass (ein Marketing-Profi) in einer (renommierten) Agentur ein Baby kriegt. Also das war auch ein bisschen sehr bourgeois, das gehört eigentlich nicht in die Szene, ((lacht)) aber ähm ich gehöre von diesen ganzen Drogen und so weiter Geschichten sowieso nicht ganz in die Szene. /Mhm./ Ja, das war immer irgendwie. Ähm, ja, und dann äh kam die (Non Profit Organisation) und hat gesagt: ‚Wow, da ist ja endlich mal eine, die Erfahrung hat‘. ((lacht)) /Mhm./ Ja, herrliche kleine Anekdote, ich muss immer so lachen, wenn (Konzernname)-(Marketingprofi), ich habe ja viel (entwickelt) äh in großen Agenturen und wenn dann Männer geschrieben haben auf den äh (Babypflegeartikel) oder so, wie man Babys wickelt. /Mhm./ Da kann man sich so kaputt lachen, ja. ((lacht)) So, okay, also die waren froh, dass sie endlich mal einen Live-(Profi) hatten und ja, so hat sich das entwickelt.“

932. „Also das sind äh ganz kompetente Frauen gewesen, die sich für das Stillen eingesetzt haben /Mhm./ und die über diese ähm Rücknahme ihrer eigenen Kompetenz für ihr Kind (.) ähm klar gemacht haben, wer da was dran rumzufummeln hat und wer nicht. ((lacht)) Wer was zu sagen hat und wer nicht, ja, WER DER HERR IM HAUS IST UND WER NICHT. /Mhm./ Und das hat mich unglaublich auf den Weg gebracht und hat mich

unglaublich motiviert, weil es, wie es war, die Strukturen schädlich für Mutter, Kind und Familie waren, auch für die Väter. /Mhm./ ABER das habe ich alles erst gelernt.“

933. „Wenn wir mit (.) einer HERKÖMMLICHEN IDEE, wie zum Beispiel (Unternehmensname im benachbarten Ausland), die, die, (.) brauche ich vielleicht gar nicht erklären, ne, die die (Arbeit mit sozial benachteiligter Zielgruppe) REVOLUTIONIERT haben mit einer eigentlich ganz alten (.) äh Lösung, nämlich dem, die Menschen wieder (.) über persönliche Kontakte und mit mehr, viel mehr Zeit mit möglichen (Fachkräften), also die, die (in besonderer Form von sozialer Benachteiligung betroffen) sind, ne, viel, viel mehr Zeit bekommen mit den, mit den (Fachkräften) wirklich an deren Problemen zu arbeiten. Man muss DANN nur sehen, dass man die (.) äh (.) gesamte ähm (.) Organisation so effizient und systematisch aufbaut, dass man sich diese Zeit auch nehmen kann, ne? Das ist dann, das ist keine große Innovation. Der eigentliche Impact ist eigentlich, wie es früher war.“
934. „Es ist jetzt nicht so, dass wir (.) äh in dem Sinne innovativ sind, dass wir eine neue TECHNIK nutzen oder dass wir wahnsinnig DIGITAL aufgestellt sind (.) ähm (.) oder dass wir in irgendeiner Art und Weise das RAD erfunden haben, sondern ganz im Gegenteil, wir sind ja eher einen (.) Schritt zurückgegangen. Wir haben uns auf etwas berufen, was es schon GAB. Vielleicht ähnlich wie bei (.) (Name eines Unverpackt-Laden), ne, die eben Unverpackt-Läden, ja, wo man sagte: ‚Wie hat man es eigentlich FRÜHER gemacht?‘. Ja und so eine Art Tante-Emma-Laden wieder aufmacht. Also (.) ähm, (.) weiß ich nicht, ob ich das unter INNOVATIV (2) labeln würde, aber es ist, ich würde (.) eher sagen kreativ. Also, beim Sozialunternehmertum besteht eigentlich immer der Kern (.) ähm aus einem kreativen Ansatz heraus, nämlich, wie kann ich etwas diesmal anders machen, als es bisher gemacht wird?“
935. „Ähm, die Sozialforschungsstelle äh in Dortmund definiert soziale Innovation (.) ähm als neue soziale PRAKTIKEN, die man (.) ähm entwickelt zur Lösung eines äh (.) gesellschaftlichen Problems. Ähm, (.) ähm, (.) man kann aber auch als Innovation nehmen eine technologische Innovation, die ich einsetze, um Impact zu generieren. Impact immer im Sinne eines gesellschaftlichen Mehrwertes, ne, äh zu sehen. Ähm, (.) wenn man das (.) ZWEITE nimmt, ähm (.) einfach, dass man eine Innovation hat, heute Morgen war es auch ein Beispiel, wieder eine technologische Innovation. Die ist wirklich NEU, (.) äh im Bereich der Pflanzenaufzucht, Thema Photosynthese und so, wirklich neu, scheinbar (.) nah an einem, richtig

- was (.) richtig Innovatives rein als technologische Innovation, eingesetzt im Bereich äh (.) des Vertical Gardenings so, ne, ähm (.) wäre das eine richtig coole Sache ähm (.) rein so. Ähm, (.) dann ist das für MICH (.) ähm (.) nicht entscheidend, ob das jetzt sehr innovativ ist oder nicht. (.) Ähm, wenn das zum Beispiel ähm (.) äh, (.) äh (.) BEDEUTET, dass ich (.) ähm (.) hier ähm (.) ein, für einen ANDEREN Impact, nämlich Vertical Gardening, eine technologische Innovation benutze, die den, diesen Impact einfach nur verbessert, ne? Dann äh ist das gut.“
936. „Also ähm (.) ich finde ja immer ein ganz tolles Beispiel Discovering Hands, (.) Brustkrebsvorsorge, ne? Also ist das jetzt BESSER? VIELLEICHT, ja, ähm, (.) aber ist ANDERS. Also (.) macht man eine MAMMOGRAPHIE oder lässt man sich vom Frauenarzt abtasten oder macht man es selbst? (.) Ja und dann gibt es jetzt eben noch die weitere Variante, dass das eben Frauen tun, die einen besonderen TASTSINN haben. Und dann kommt halt noch hinzu, dass sie blinde Frauen sind. Aber das ist eben genau dieser kreative Moment, dass jemand auf die Idee kommt und sagt: ‚Mann, wer hat einen guten Tastsinn? Stimmt, das sind eigentlich Blinde, blinde Menschen‘. Ja, also deswegen finde ich (.) äh, würde ich es nicht so. (.) also ich sage, würde auch nie das unter innovativ, ich sage auch immer, es ist, Sozialunternehmertum ist Kreativität.“
937. „Ist immer wieder diese Suchbewegung da, dass man sagt: ‚Wo sind Initiativen, wo man merkt, da wird, in einem bestimmten Lebens- oder Arbeitsgebiet äh beginnt man etwas Neues zu machen‘. Ob das regenerative Energie ist, ob es nach wie vor Landwirtschaft ist, ob es das ganze Wohnungswesen ist.“
938. „Ja, also da sind wieder ganz, noch ganz andere Kräfte am, (.) am, am Werk, ne? Und jetzt muss man SEHEN, ich meine, man muss immer wieder sehen, wo sind also Menschengruppen, (3) äh, wo man sagen kann, da sind also INTENTIONEN und da sind auch Handlungsweisen und da sind auch Gesinnungen, wo man HOFFEN kann, durch diese, (2) durch diese Initiativen, die diese Menschen machen, kommt etwas Neues in die, in die Welt. Und ich bin, habe das Lebensgefühl, dass äh es von oben her, top-down gar nicht mehr geht, das muss, die Dinge müssen von unten her entstehen.“
939. „((Erläutert die Umstände, wie sich eine vergleichbare SEO aus einer anderen Stadt verändert hat seit deren Gründung)) (...) Ich war (.) kurz nach der Eröffnung (bei ihr) (...). Wir haben uns GETROFFEN ähm, nicht sehr lang und nur so ein bisschen beschnuppert. Deren Gründer hat sich gewundert, wie ich es alleine geschafft habe, das auf die Beine zu stellen, weil

die waren ja da mehr als zehn Leute, meine ich. Und ich habe gesagt: ‚Ja, ist nicht einfach, ((lacht)) so war auch meine Zeit vor der Eröffnung, ähm, aber ich habe aufgemacht‘. Und äh einer hatte mich damals so sehr erstaunt, er meinte: ‚Bist du (im Kontakt zu Wirkungsempfänger)?‘. Ich habe gesagt: ‚Ja, jeden Tag, also ich bin Tag und auch ein bisschen in der Nacht ((lacht)) (im Kontakt)‘. Und da sagte er, es sei sehr anstrengend und er sei nicht so den ganzen Tag (im Kontakt). Und das hat mich so gewundert, weil die Entscheidung eine (SEO) zu gründen, war ja dann so auch: ‚Ich mache das auf und das bin ich und ich stehe dahinter, egal, was passiert, das ist, das BIN ich‘. Und, (.) und das hat mich dann so erstaunt, das geht mir noch durch den Kopf. Ich weiß das bis heute, weil wir kennen uns alle, also die (diversen SEO aus diesem Bereich). Ich habe so ein (Forum) äh aufgebaut, damit wir uns austauschen können, also ein geschlossenes (Forum) (.) und dadurch, dass (diverse Aktionen angeboten werden), sind viele dabei die dann auch geöffnet haben, meine Schüler ((lacht)) und wir kennen ja uns alle oder so stehen wir im Kontakt. Und er ist wohl bis jetzt ähm, (.) soweit ich weiß, (kaum im Kontakt zu Wirkungsempfängern). Und das finde ich ja dann, also ich bin zwar (in der SEO), ich bin ja dann so inzwischen immer mehr (beschäftigt mit) der Administration, was nicht so den größten Spaß macht, ((lacht)) aber äh, ich bin ja immer (im Kontakt zu Wirkungsempfängern).“

940. „WEIL äh Sie, Sie werden ja nur (ausgezeichnet von der SEO-Unterstützungsorganisation), wenn Sie wirklich eine Innovation entwickelt haben. Und ich habe damals immer gesagt: ‚Äh, ich betrachte mich nicht als Entwickler des Konzeptes, ich betrachte mich als einen WEITERENTWICKLER einer (längst bekannten und umgesetzten) Idee‘. Und deshalb fand ich das nicht innovativ genug, aber (SEO-Unterstützungsorganisation) sagt, das INNOVATIVE ist die Art und Weise, wie wir es strategisch (...) verbreiten. Das heißt, DA SAH zum Beispiel (SEO-Unterstützungsorganisation) dann den Innovationscharakter drin, dass wir wirklich es SO WEIT entwickelt haben, dass es ein skalierbares Konzept wurde. Denn das Konzept, was ich kennlernte, (...) wäre auch so wie es war, (...) nicht weiter skalierbar gewesen.“

941. RH: „Mhm. Wenn ich es richtig verstanden habe, habt ihr ein zweites Unternehmen gegründet dafür?“

IP: „Das ist komplett eigenständig, genau. Es ist davon unabhängig, weil es hat mit der (Branche von der ersten SEO) eigentlich nichts mehr zu tun. /Mhm./ Wir fangen natürlich jetzt gerade in der (Branche der ersten SEO) an, weil da einfach auch (.) die Notwendigkeit sehr groß ist, weil

- /Mhm./ (...), viel schief läuft und äh man dadurch einfach einen extrem großen Impact haben kann.“
942. „Die Wachstumsgeschichte (läuft nicht über das Produkt, sondern über die Dienstleistung), einfach weil wir da auch deutlich mehr Impact haben auf die Industrie / äh und dementsprechend auch viel mehr verändern können’.“
943. „Weil ich festgestellt habe, in einem Team arbeite ich deutlich effizienter /Mhm./ und finde es auch immer sehr wertvoll, wenn man sich mit einer Person, die vielleicht nicht komplett gleich denkt wie man selbst, wenn man sich da austauschen kann und verschiedene Sichtweisen aufeinanderprallen und man dann versucht, die sinnvollste Lösung zu finden.“
944. „Und diese eine (Behörde), die dann so besonders drastisch reagierte, hat das halt sehr, sehr schwierig gemacht, weil die aufgrund unserer EIGENMÄCHTIGKEIT sozusagen dann eben die Zahlungen eingestellt haben. Und dann trotzdem noch weiter zu finanzieren, nicht nur Lebensunterhalt und Unterkunft und so was, sondern eben auch die Therapien, das war schon sehr grenzwertig. (.) Aber trotzdem war es wichtig und wir haben es halt gemacht.“
945. „Da wären wir FAST pleite gegangen. Also das war richtig HAARIG. Das war, monatelang stand das auf der Kippe, ob wir das trotz fehlender Eingänge sozusagen noch aufrechterhalten können. Wir haben es dann irgendwie geschafft und haben dann auch ((räuspert sich)) mit ausreichend großem Druck es auch durchsetzen können, dass die Zahlungen wieder aufgenommen wurde, zwar unregelmäßig, aber immerhin. Und ((seufzt)) (.) ja, es hat sich dann so NACH und nach über die Jahre hinweg quasi dann so ein bisschen glattgezogen, aber im GROSSEN UND GANZEN ist das ganz gut gelaufen.“
946. „Der Erfolg der Sozialunternehmer ist die Wirksamkeit, ja? Aber FAKT ist, also vor der Wirksamkeit steht also schon ein gewisses Wachstum. Also so, du kannst natürlich sagen: ‚Ja, ich bin wirksam. Ja, ich habe DREI Familien jetzt geholfen in den letzten fünf Jahren.‘, ne? (.) Also jetzt mal auf (Name SEO-Unterstützungsprogramm) bezogen. (Name SEO-Unterstützungsprogramm) ist die Heimat der Change Maker, ja? Also Change Making heißt wachsen. Wie willst du sonst Change machen, ne? So, (.) so, ne? Und deswegen. Oder sagen wir mal, das andere Thema, worüber wir im (Name SEO-Unterstützungsprogramm)-Kontext auch oft diskutieren, System Change, wie geht System Change, ne? Und wenn man über, über die Erfolge von (Name SEO-Unterstützungsprogramm) spricht,

- dann, dann spricht man über Jimmy Wales, ne, hier Wikipedia, und über Mikrokredite, Yunus, ne? Das sind die, die beiden großen (Name SEO-Unterstützungsprogramm)-Stories, glaube ich. Das heißt, da GEHT ES um wachsen, ne?“
947. „Da treffe ich manchmal auch noch den ein oder anderen so, aber tatsächlich, ganz viele wachsen nicht und so, weil die EIGENTLICH, die sind keine UNTERNEHMERTYPEN eigentlich, sondern die sind GANZ, GANZ TOLL (.) ähm in ihrem THEMA, ja, und entfalten auch mit viel KRAFT und (.) viel ähm, (2) ja, Enthusiasmus entfalten sie, also kommen sie auch entsprechend weit. Also machen so kleinere Netzwerke und so weiter, ne? Aber DAHINTER ist (2) KEINE (.) Geschäftsidee oder keine Struktur, die die, denen hilft, ganz wahnsinnig schnell zu wachsen.“
948. „Wir hatten vor, (.) vor (Anzahl, einstellig) Jahren oder so hatten wir noch eine, (deutlich geringeren Millionenbetrag) haben wir von denen bekommen. Und dann hatten wir so ein degressives Szenario, das heißt, wir haben abschmelzende, jährlich abschmelzende Förderung gehabt. Das heißt, wir haben gefundraist wie die Beklopten, einfach nur, um den Level zu halten und das über drei Jahre. (.) Und das war eine schwere, schwierige Zeit hier. Wir haben das irgendwie meistens gut hingekriegt und (Jahresangabe) gab es dann noch blöderweise einen Personalwechsel bei der (Name der Stiftung) und dann hat man uns (sechsstelliger Betrag) zugesagte Gelder weggenommen IN DER PHASE, wo wir eh hinterher gehechelt sind. Und dann war nix mehr zu machen.“
949. „Und DANN dieses (...) Geschwätz und dann denke ich manchmal: Ey, du hättest schon längst wieder ein neues Programm aufgelegt, ne? Man darf nicht Klartext sprechen. Gut, das kenne ich ja, (3) so sind wir ja groß geworden, ne? Äh, zumindest oder wenig Klartext sprechen. Und, (2) und das ist so was, wo ich immer merke, ich würde auch gar nicht in diese Strukturen reinpassen.“
950. „Ähm, ich fand das, also ich hab‘ einmal gegen Schreibtisch getreten in der ganzen Zeit und das war, als ich den 25. Businessplan, den ich wahllos fand und ausgedacht, geschrieben habe und ihn an eine Bank schicken musste, damit eine Bank mich auf Basis dieses völlig albernem Businessplans bewertet. Ähm, das fand ich, war immer sehr stressig. Ähm, ich fand es sehr stressig (...). Also zum Beispiel, diese, diese ritualisierten Austausche mit IHK oder der Bank oder sonst irgendwie jemandem, ne? Also wir mussten zur Bank gehen und sagen: ‚Hier ist unser Businessplan, wir glauben ganz, ganz fest an den.‘, obwohl es gelogen war. Und dann hat die Bank gesagt: ‚Das ist ein toller Businessplan, wir haben den gelesen und

verstanden.‘, obwohl es gelogen war. ‚Aber Sie müssen mit dem noch mal zur IHK gehen und noch mal zum Handelsverband‘. Dann bin ich mit dem Businessplan zum Handelsverband, dann hat der Handelsverband gesagt: ‚Wenn Sie hier unterschreiben, dass Sie Mitglied werden, dann gebe ich Ihnen ein Okay‘. Sage ich: ‚Haben Sie den Businessplan gelesen?‘. Sagt er: ‚Nein, verstehen wir eh nicht‘. Dann bin ich zur IHK gegangen, hab denen den gezeigt. Da kam so ein sehr, sehr netter älterer Herr ähm, der sagte: ‚Das lese ich eh nicht, das ist ja eh alles ausgedacht. Haben Sie denn ein soziales Sicherungssystem, falls es schiefgeht oder landen Sie in der Gosse?‘. Ich sage: ‚Nö, ich rechne immer noch mit (Unterstützung vom Lebenspartner) und so, das kriegen wir noch alles hin‘. ‚Dann kriegen Sie mein Okay‘. Dann bin ich damit wieder zur Bank gegangen und es war aber, und am Ende des Tages haben wir etwas kreiert, wo wir irgendwie alle dachten, das ist ein super Businessplan, aber alle wussten auch, dass es völliger Bullshit ist, aber es war so ein, so ritualisierte Konventionen, die man befriedigen muss. Und das fand ich UNGLAUBLICH stressig.“

951. „Dann habe ich das erlebt, ((lacht)) dass die Experten sich gar nicht einig waren. ((lacht)) Da lagen ja gar keine Erfahrungen vor. ((lacht)) Und dann, ((seufzt)) wir mussten aber irgendwie eine Entscheidung treffen und dann (.) haben wir einfach das ein bisschen äh, das, was da alles auf den Tisch gekommen ist, inter-, interpretiert.“
952. „Also es ist (.) ähm, (.) ich glaube, wir sind nicht so die Typen, die sagen: ‚Okay, auf dem Papier steht es jetzt so und dann müssen wir es so machen:‘ Sondern wir merken, was funktioniert NICHT, wie können wir das ändern, was können wir noch mal ausprobieren? Also es ist ein totales ERFORSCHEN (.) letztlich hier.“
953. „Ähm, (5) ((seufzt)) natürlich schon auch Anerkennung /Mhm./ dafür, dass man, (.) vielleicht nicht unbedingt für das, WAS MAN MACHT, sondern DASS man etwas macht und gestaltet und gründet. Weil ich glaube, viele verstehen auch manchmal immer noch nicht, äh was wir eigentlich machen ((lacht)), aber was sie verstehen, ist eben, dass wir was machen. Und ich glaube, das, das erzeugt irgendwie ähm, (3) ja, das bewundern viele und das ist natürlich ein schönes Gefühl, was man aber auch mit Vorsicht, finde ich, genießen muss so. Ähm, (5) ((seufzt)) ja und das Gefühl auch wirklich von Selbstwirksamkeit, dass man, ja, dass man einfach was ERREICHT, wenn man sich, wenn man sich einsetzt.“
954. „Mit (Altersangabe) IST das, äh der goldene Zeitpunkt gekommen, wo ich aussteigen KONNTE, (.) ohne dass ich mir finanziell schade.“
955. „Und (Altersangabe), noch keine Kinder, aus dem System RAUS.“

956. „Ich brauche immer einen Beirat beispielsweise. Ich, ganz, ganz wichtig für mich, ja, auch so Blicke zu haben immer mal wieder auch von außen. Das ist, halte ich für äh wahnsinnig wichtig, weil man natürlich im sozialen Bereich auch schnell irgendwie so Scheuklappen hat, ja? /Mhm./ Ähm, das ist das Eine, (.) ähm, was ich bemerke. Und das hat mir gut getan, also dass da auch ein (sozialer Venture Capital Fonds), war es bei uns gesagt hat: ‚Ich möchte das so und so ((klopft mehrfach auf den Tisch)) und so, ne, im Monat HABEN oder, ne, alle Vierteljahr‘. So, das Reporting, ne, das, heute gibt es standardisierte Reportings, damals haben wir uns das ERARBEITET noch ((lacht)) vor den vielen Jahren, ja, muss man so sagen, ne? Aber das hat mir sehr gut getan, ne? Weil ich war sozusagen tagesklar in meinen Umsätzen und all das. Ähm, das ist ähm, das unterschätzen häufig Unternehmen, die neu starten. Die sind beseelt von ihrer IDEE, ja? Und vergessen, dass sie wirklich äh diese Dinge dann aber auch irgendwie ähm ökonomisch am Laufen halten müssen. Also ich habe, bin gerade wieder äh vor wenigen Tagen konfrontiert worden von einem, von einem äh sozialen Unternehmen, was Insolvenz anmelden muss, ja, weil ähm (.) ja, die Einnahmenseite stimmt nicht, ne? ((leise werdend)) Das ist schon, (.) das ist schon kritisch, ja.“
957. „Die können nicht alle, alle Kredite so intensiv verfolgen, das geht, geht gar nicht. Äh, aber wir haben immer wieder versucht in die Richtung zu arbeiten, dass ich, immer wenn da irgendwelche Initiativen waren, dass wir daran gearbeitet haben, wo ist ein UMKREIS von Menschen, die sich mit, in einer gewissen Weise, mehr oder weniger mit um diese Sache kümmern. Und wir haben immer großen Wert auf diese Umkreisbildung gelegt. /Ja./ Also dadurch, also zum Beispiel, wenn es sich so eine Leihgemeinschaft gebildet hatte, konnte man dann schon daran sehen, dass da doch Menschen waren die daran ein Interesse hatten und äh die das begleiten wollten. Und da waren oft Menschen da-, dabei, wo man sagte: ‚Ja, also die, die gucken auch, auch da hin, die machen da, da mit‘. (.) Aber es ließ sich nicht immer so machen, /Mhm./ aber bei größeren Sachen wurde das immer versucht in diese Richtung so zu gehen.“
958. „Ich habe äh den Eindruck, das haben wir damals auch immer wieder geübt, dass die (SEO) das nicht alleine (.) entscheiden soll, sondern es müssen da, (.) wie soll man das nennen, Beiräte oder was weiß ich, geben, die Menschen aus anderen Lebensbereichen, ne, das (SEO-bezogene) hat immer eine gewisse Einseitigkeit und man braucht zum Beispiel Un-, Unternehmer oder Pädagogen oder Psychologen und so weiter, die bei

so einer (Entscheidung) mit dabei sitzen (2) und dann die (Entscheidungen), also das, was Steiner eine Assoziation nennt, also das müsste vielseitiger sein, das müssten mehr, äh mehr Urteilsgrundlagen in solche Sachen hineinkommen. Die (SEO) alleine, jetzt gibt es mittlerweile natürlich eine ganze Reihe von, von Profis. Also zum Beispiel, wenn ich mal das Wohnungs-, äh Wohnungswesen nehme, da gibt es diese ganze Reihe von Profis, die das sehr gut kennen und so weiter, aber das ist auch notwendig, dass man da Profis hat, aber die dürfen nicht alleine entscheiden, ist mein Eindruck. Im landwirtschaftlichen Bereich ist es ähnlich, im, im, im äh regenerativen Energiebereich auch, da muss man einfach sehen, (.) dass man einfach Leute, Unternehmer mit am Tisch hat, hat und sagt: ‚Wir entscheiden nicht alleine‘.“

959. „Wir beobachten die ganze Sache immer ganz genau. Äh, (...) ich habe es ja eben schon gesagt, klare Absatzziele und wenn wir die nicht schaffen, dann wird auch ganz klar überlegt, ja, machen wir weiter oder nicht. Also weil sonst, ne, man, (.) irgendwo ist ein Wachstum wichtig, irgendwo ist es auch ganz wichtig, (...) das Ganze nachhaltig zu gestalten und auch wirtschaftlich nachhaltig zu sein. Wenn wir jetzt merken, wir verbrennen hier nur Geld, dann macht es vielleicht wirklich mehr Sinn, einfach ein NGO daraus zu machen und zu sagen: ‚Wir nutzen das Geld, was jetzt eh schon da ist lieber, um dann wirklich nur wohltätige Zwecke zu machen, als ein Unternehmen laufen zu lassen, was halt eigentlich nicht profitabel ist‘. /Mhm./ Ja.“
960. „Das hat der Insolvenzverwalter uns angeboten, den ich KENNE, einen Rechtsanwalt äh, der uns in verschiedenen Dingen begleitet hat. Und da habe ich mich, sage ich mal, irgendwie breitschlagen lassen und nicht genau genug geguckt, wo sind da so die Geschäftsbedingungen und kann so eine Einrichtung äh tatsächlich GEFÜHRT WERDEN. Und das äh haben wir dann drei Jahre mit äh ziemlichen Verlusten mitgeschleppt, immer in der Hoffnung, das kriegen wir wieder in Gang. Und dann mussten wir das tatsächlich beenden. Also ein Insolvenzbetrieb, ein Privatunternehmen, äh, die das nicht mehr geschafft haben. Und äh das müsste man jetzt näher äh analysieren, warum nicht. Also (.) an und für sich ein funktionsfähiges Konzept, aber ich sage mal, man muss es halt auch betreiben können.“
961. „Das ist gerade MEIN Thema, um die Wahrheit zu sagen. (...) Da gibt es Workshops (mit Bezug zur inhaltlichen Zielsetzung). All das, ne, ist äh nach und nach dazu gekommen, hm, weil unsere Mitarbeiter natürlich auch was mitgebracht haben an Qualifikationen, weil wir sie weiter geschult

haben, weiter ausgebildet haben (...). Und DA haben wir natürlich klare Zielgruppen äh definiert, in diesen Angeboten. Ähm und aber ansonsten sind wir ähm, unser Zielpublikum ist ein, ich glaube, das Durchschnittsalter ist (junges Erwachsenenalter). (...) Und weil ich gerade sagte, das ist ein Thema von mir DERZEIT, ja, (.) ich werde an einem anderen Standort eine andere, andere Zielgruppen ansprechen MÜSSEN.“

962. „Es ist tatsächlich viel ideell. Also ich bin eher der kreative Typ und ich habe in vielen, auch meiner vergangenen Unternehmen auch von verschiedenen Mentoren gelernt: ‚Du kannst dir einen Plan durchrechnen, so viel du willst, sobald du diesen Plan dann deinem ersten Kunden vorlegst, dann kannst du ihn um 180 Grad umschreiben‘. Und habe seither aufgehört, zu versuchen zu kalkulieren, was die Zukunft alles bringen kann, weil man es einfach nicht vorhersagen kann. /Mhm./ Gerade auch in der Tourismusbranche, man weiß nicht, wenn jetzt die nächste große Finanzkrise eintritt, dann werden die Leute weniger reisen und dann kann ich meine Ziele alle gerade durchstreichen und halbieren und versuchen die dann zu erreichen. Von daher es sind tatsächlich eher ideelle Ziele, wo ich sage, da würde ich gerne hin. /Mhm./ Und sind öfters auch etwas zu groß gegriffen, als das, was ich glaube erreichen zu können, aber tatsächlich mit dem Hintergedanken, also bis Ende des Jahres würden wir gerne (Anzahl der konkreten Handlung im Naturschutz). Wenn es nicht klappt, haben wir vielleicht (halbierte Anzahl der konkreten Handlung im Naturschutz) oder so. /Mhm./ Wenn jemand sagen würde ‚Oh, bis Ende des Jahres (noch kleinere Anzahl) ist realistisch‘, dann bin ich zufrieden, sobald ich das erreicht habe und bleibe vielleicht bei (etwa dieser Anzahl) stehen oder so. /Mhm./ Von daher, ich versuche lieber groß zu träumen, ja.“
963. „Und auf dem Weg dahin habe ich gemerkt: Wow, es macht mir Spaß. Also da ist ein Unternehmer in mir, der äh hungrig war auf mehr. Also ich habe unglaublich viel Freude an diesen Coachings gehabt.“
964. „Und inzwischen sind wir so weit ähm, (Datum) kommt wieder ein Unternehmensberater, dieses Mal ist es (Name), ähm, weil ich gesagt habe: ‚Ich brauche mal ein, ein Coaching AM STÜCK, und da ist (Jahreszeitangabe) gut geeignet, zum (unternehmerischen Thema)‘. Und zu sagen: ‚Wenn wir jetzt nicht mehr‘. Also wir waren die ersten Jahre, (Name der SEO) war IDENTISCH mit (SEO-Aktivitäten). Jetzt merken wir, da hat sich was getan. Wir haben (anderes Projekt der SEO). Man kann jetzt davon sprechen, wir haben sehr, sehr unterschiedliche (erläutert diverse Projekte). Drüber ist aber die gemeinsame Klammer in der sozialen Mission, in der Wirkung. Das hat sich ja alles nicht verändert. Es sind nur ganz andere

methodische Herangehensweisen, um (Zielgruppe zu unterstützen), da wo wir den Bedarf sehen. Und äh trotzdem merken wir, es gibt jetzt andere Chancen auch für Unternehmenskooperationen mit (Projekt der eigenen SEO), das TICKET ganz anders. Wir können auf (Branche) zugehen. Wir sind zum Beispiel bei (Konzern) mit einem Produkt, was wir gemacht haben, (...), weil (dieses Thema) rauf und runter ständig vorkommt, ein Riesenbelastungsfaktor für (Zielgruppe), ähm, da sind wir jetzt in deren (Verteiler), wo die (Kunden direkt auf uns aufmerksam werden). Und dafür kriegen wir einen kleinen Betrag refinanziert. Das heißt, wir sind jetzt schon in anderen Geschäftsmodellen. Es wird NOCH unternehmerischer im klassischen Sinne. Und äh die praktische Hilfe, die wird immer (.) so bleiben, wie sie jetzt ist, weil wir mit dem System, mit dem wir arbeiten, auch gar nicht genügend Spielräume hätten, um das groß weiterzuentwickeln. Da können wir Prozesse optimieren, wir können die Qualität sichern. Wir haben gut zu tun, immer neue Ehrenamtliche zu akquirieren. Dazu gehört eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit, damit man immer wieder bekannt ist als (beschreibt das eigene Arbeitsfeld und die Zielgruppe) und so weiter. Aber sonst vom inhaltlichen Konzept her ist das sehr reif, (.) da geht nicht mehr viel zu optimieren.“

965. „Ich möchte die ganze Wertschöpfungskette (nachhaltig) sehen und alles so organisiert, dass wir wissen wo (gesellschaftsbezogene Belastungssituation) vermeidbar ist oder reduziert werden kann, das will ich weiterentwickeln. Meine (SEO) ist für mich ein Labor, (2) aber dieses Labor muss erst mal eine klare Struktur erhalten, damit wir daraus wachsen können. Wachsen ist ja nicht in dem Sinn viel mehr Geld zu haben, wofür? Also klar, man, ((lacht)) klingt immer sehr interessant, aber es ist ja nicht der Punkt, sondern um den Kopf frei zu haben für die Weiterentwicklung.“
966. „Also das gehört für mich eigentlich ZUSAMMEN, weil ich auch Wirtschaft kreativ betrachte so in, in unserem Kontext. Ähm, (.) was, glaube ich, eine totale ähm (.) Gratwanderung ist, ist dieses Soziale und Wirtschaftliche, weil wir haben oft darüber gesprochen, wir machen auch hier (weitere Dienstleistung für die Wirkungsempfänger) und haben überlegt, eigentlich müssen wir, rein von unseren Kapazitäten her müssten wir eine Person dafür anstellen. (.) Wenn wir aber eine Person dafür anstellen, haben wir den Kontakt nicht mehr zu den Leuten. (.) Und wenn wir diesen Kontakt nicht haben, dann funktioniert auch die unternehmerische Seite für uns nicht mehr. Also so, das ist eine TOTALE Gratwanderung (.) ähm, ja, eben zwischen wie viel Zeit investiere ich in das TEAM, weil wir müssen das Team total mitkriegen, verstehen, reagieren. Wir müssen spontane

Krisensitzungen abhalten können, sagen können: ‚Okay, ein Termin wird jetzt abgesagt, weil DAS ist erst mal wichtiger, weil das ist der KERN des Ganzen‘. Wenn das Team hier nicht funktioniert, dann kann ich das Wirtschaftliche gleich streichen, weil dann bin ich in so einem, in so einer Unternehmensführung ähm, wo die Leute vielleicht jedes Jahr kündigen oder eine größere Fluktuation ist, was weiß ich. Also ähm, es ist uns schon sehr wichtig, mit den Leuten hier in Kontakt zu sein und auch jeden persönlich gut zu KENNEN ähm, aber das nimmt natürlich viel Zeit in Anspruch.“

967. „Also ich habe das Gefühl, ich fahre auf einer Autobahn Auto mit abgehängten Geschwindigkeits- äh Schildern und auch mit abgehängten Ausfahrten. Und hinterher sagt mir einer: ‚Da hinten hättest du rausfahren müssen und da vorne war Tempo 80, du bist 120 gefahren‘. Also die sagen einem nicht, was sie wollen, sondern nur, was sie nicht wollen. Und sie sind AUSSCHLIESSLICH reflektiv unterwegs im Bereich Kosten. (.) Sie sind, äh sie hätten gerne Qualität, aber sie verknüpfen das NUR ÄUS-SERST ZÖGERLICH mit Manpower, die einfach wichtig ist. Ich kann nicht aus einem sozial Arbeitenden drei Hände machen, der hat nur zwei.“
968. „Wenn man DANN NOCH außenstehende Mentoren hat, die vielleicht schon mal so Sachen gemacht haben oder so, ähm, wo man sich dann einfach Rat holen kann, wenn man selbst nicht mehr weiter weiß, /Mhm./ ist sehr wertvoll, ja.“
969. „Das Problem ist nicht äh, nicht, nicht aus der Welt. ABER es gibt sozusagen eine institutionalisierte, bürokratisierte Form des sich um die, dieses Problem Kümmerns. (.) Einrichtungen wie wir, die dann in dieses System, dieses bürokratische, institutionalisierte System nicht hineinpassen, äh werden jetzt aber auch nicht mehr (in der Förderstruktur) berücksichtigt.“
970. „Wir nahmen immer alle auf. Wir haben NIE jemanden weggeschickt oder HÄTTEN und haben NIE jemanden wegschicken müssen, weil wir keinen Raum hatten. Wir hatten, auf dem Hof (Name) hatten wir, teilweise hatten wir Zimmer, die waren mit, mit, weiß ich nicht, mit 18 Leuten belegt. Also das, da wohnen heute zwei drin in so einem Zimmer. Also wir haben, wir haben Stock-, äh Stockbetten aufgestellt. Wir haben, zwischen zwei Stockbetten haben wir unten noch äh, noch eine Liege hingelegt. Äh, äh, dass (.) und dann mussten sozusagen die Verantwortlichen sich drum kümmern zu gucken, wie wir. Wir haben Leute im Container untergebracht, im Wohnwagen untergebracht äh und, und, und. Also es war, wir hätten Leute auch in Zelten wohnen lassen, das war völlig wurscht. Ähm, (3) wir haben immer zugesehen, und dann musste man natürlich gleichzeitig

immer gucken, wie, wie und wo kriegt man ein weiteres Haus, äh Domizil? Äh, kann man das erwerben äh oder wie, wie kommen wir an, an, an noch, noch eine, ein Haus, um da noch Leute unterzubringen? Seit zehn Jahren ist das ähm, (.) ähm, (.) ist, der ZULAUF äh ist geringer geworden, sodass wir momentan nicht in der Not sind äh, Wohnraum (.) äh bereit zu halten (3) oder neuen Wohnraum besorgen zu müssen, weil zu viele Leute zu uns kommen. Das hält sich momentan eher so die Waage, die Leute, die weggehen, und die Leute, die neu reinkommen, das hält sich so in etwa die Waage.“

971. „Weil wir uns ja auch selbst nicht als Sozialunternehmen bezeichnen. Wir sind ein ganz normales Unternehmen und zusätzlich haben wir einen sozialen Anspruch, mehr ist es nicht.“
972. „Also ähm, (.) ich bin eher immer bestrebt zu sagen: ‚Nein, nein, wir sind ein richtiges Unternehmen‘. Ja, wir sind ein Sozialunternehmen, aber (.) äh (.) wir, (.) von allem, von ähm (.) Personalstruktur, (.) äh Preisstruktur, was auch immer, ja, dass wir wirklich wie ein, wie ein, wie ein echtes (.) Unternehmen am Markt uns verhalten, deswegen (.) würde ich jetzt bei der Sache eher dahin tendieren.“
973. „Also viele sagen halt: ‚NUTZT das doch, dass ihr mit (bestimmter Gruppe sozial benachteiligter Menschen) arbeitet, das ist doch euer VerkaufsgARANT‘. Und wir sagen: ‚Nein, wir wollen eigentlich genau dagegen ((lacht)) gehen‘. Natürlich ist es wichtig, dass wir den sozialen Mehrwert bei uns kommunizieren, aber wir wollen nicht, dass ein Produkt, das ist auch ein hoher Anspruch, aber wir wollen nicht, dass ein Produkt gekauft wird, weil es jetzt von (diesen sozial benachteiligten Menschen) gemacht wurde und man so die SOZALSCHIENE fährt, sondern wir wollen ein Produkt verkaufen, weil es ein geiles Produkt ist, PLUS, dass es noch einen sozialen Mehrwert hat.“
974. „Also LANGE ANTWORT, langer SINN, Sozialunternehmen, also das Soziale braucht unternehmerisches HANDELN und umgekehrt, also für meinen persönlichen Fall, mein unternehmerisches Handeln brauchte den sozialen Sinn.“
975. „Nur mit Gutmenschentum, um so einen blöden Begriff mal zu nehmen, der ist eigentlich total gemein, weil die Leute MEINEN es ja wirklich gut, aber man kriegt äh zum Beispiel als ähm (.) katholischer, evangelischer PASTOR ist SO ein Vorstand, nicht mehr mit dem guten Willen, was Gutes zu tun, so ein Unternehmen in den Griff.“
976. „Es geht um die Haltung. Also ich betrachte uns auch DANN als Sozialunternehmen, wenn, wir sind jetzt äh, haben jetzt gerade unser (Jahresangabe,

- zweistellig) Jubiläum hinter uns, ähm selbst, wenn wir in (vergleichbarer Anzahl) Jahren immer noch nicht (.) auf eigenen Beinen stehen können. Äh, im Prinzip ist es für mich nicht die Voraussetzung auf eigenen Beinen zu stehen, es wäre aber schön, aber es muss schon ein unternehmerisches Handeln, ein Anspruch erkennbar sein äh, denn ansonsten ähm (.) ist es zwar sozial, aber hat nicht mehr viel mit Unternehmertum zu tun.“
977. „Also Unternehmung an sich ist erst mal für mich grundsätzlich unabhängig von der, von dem Kommerzialisierungsgrad. Also man macht eine Unternehmung, um irgendwas zu erreichen. Ähm, (.) das heißt, man hat grundsätzlich, wenn man ähm eine soziale Absicht hat und etwas erreichen will, könnte man sich auch als Sozialunternehmer oder Unternehmerin bezeichnen, aber ich denke, aus der marktwirtschaftlichen Sicht oder wirtschaftlichen Sicht kommt eben noch diese wirtschaftliche Komponente hinzu, dass es sich selber tragen müsste ähm wirtschaftlich.“
978. „Mir war das da jetzt auch dann SO WICHTIG, a) einmal, weil ich weiß, ich habe meinen Job, meinen gut bezahlten aufgegeben, ich, NEBEN ALL DEM GUTMENSCH SEIN, könnte ich es mir nie verzeihen, wenn ich jetzt (.) allein die tolle finanzielle, wirtschaftliche Perspektive weggeworfen hätte für Larifari und ich kriege den Arsch nicht hoch und da wird jetzt nichts draus.“
979. „Ähm, darüber kam dann auch irgendwann das Bedürfnis, einen (Hochschulabschluss) zu machen. Und nicht einen (Hochschulabschluss) noch mal (im gleichen Fachgebiet), sondern eben (.) äh in (Wirtschaftswissenschaften), weil ich (.) selbstständig ähm sehr gerne gearbeitet habe und gemerkt habe, ich habe da auch eine ganz gute Affinität (.) ähm, was so das ganze (.) Drumrum äh anbelangt.“
980. „Bei mir waren das GANZ viele Zufälle, Fügungen und letztlich ähm, im Nachhinein betrachtet, logische nächste Schritte, die dazu geführt haben.“
981. „Ähm, also ich (.) bin ursprünglich ähm, sage ich mal, sehr weit weg gewesen von jeglicher wirtschaftlicher Ambition oder äh dem Unternehmertum.“
982. „Ähm und habe eigentlich SOGAR umgekehrt, sage ich mal, den wirtschaftlichen Teil immer für mich ziemlich stark ausgeschlossen, weil ich irgendwie, sage ich mal, eher so eine (.) linke Haltung hatte im Sinne von ‚Der Kapitalismus, das ist das, das ist das Schlechte und das gilt es zu vermeiden und zu reduzieren und so weiter‘.“
983. „Wenn man halt so einen, (.) so eine Einrichtung gründet, muss man natürlich auch die Finanzen irgendwie regeln. Da bin ich so reingewachsen im

- Laufe der Jahre. Das war schon manchmal viel MÜHE, mich damit auseinanderzusetzen, aber wenn man dann eine gewisse Routine entwickelt, (2) dann geht das. Und inzwischen ist das so eine (.) Tätigkeit, die ich halt so nebenbei mache und ich bin halt die, die den Überblick über die Gesamtfinanzen hat.“
984. „Und äh, da es auch damals keinerlei staatliche Unterstützung gab, mussten wir von vornherein gucken, wie wir, (.) wie wir uns über Wasser hielten wirtschaftlich. Und ähm (2) anfangs (.) hatten wir da nicht so eine rechte Vorstellung, was man machen kann (.) und äh haben im Grunde Öffentlichkeitsarbeit gemacht, INFORMIERT. Vereine oder interessierte SCHULEN, was auch immer, politische Parteien, Lions Club (.) äh und dergleichen, sind wir hingegangen, haben über uns berichtet. Wir haben, von vornherein hatten wir ein, ich sage mal, ein bestimmtes Programm, nach dem wir uns organisiert und gearbeitet haben (2) und haben dann dort äh, (.) äh Honorar bekommen oder Spenden oder auf Spendenbasis lief das. Das war, ich sage mal, das ging so im ganz, ganz kleinen Rahmen anfänglich noch ganz gut, aber war natürlich jetzt nicht, keine wirkliche wirtschaftliche Perspektive. Uns war klar, dass wir uns relativ bald irgendwie wirtschaftlich betätigen müssen. (.) Und die Idee, auf die wir dann damals gekommen sind, ich glaube, das Erste, ja, glaube ich, das Erste, was wir gemacht haben, wir haben (.) ähm (.) ((lacht)) ein Umzugsunternehmen gegründet.“
985. „Als ich in der anderen Rolle war, haben sich einige auch an mir abgearbeitet. Also da hat, ist das, was erst ein Argument für mich war, dann zum Teil eins gegen mich gewesen. Also, dass ich SEHR kritisch beäugt wurde, ob ich nicht vielleicht doch jetzt FINANZIELLE Interessen in erster Linie habe, ob es wirklich gemeinnützig geblieben ist oder was da vielleicht sich alles mit verändert hat MIT der Rechtsform und der Ausgründung.“
986. „Ich hätte als Sozialarbeiter früher nie gesagt ähm ‚Ich bin Unternehmer‘. Inzwischen ähm schließt sich das für mich nicht mehr aus. Äh, also wir sind ein gemeinnütziger Dienstleister.“
987. „Primär muss ich erst mal ein Haus bauen, das nicht umfällt. /Mhm./ Und dann kann ich gucken, dass ich mit diesem sauberen Produkt was Soziales tue. Und das heißt ähm, ähm ein Social STARTUP ist (...) in erster Linie (...) Startup. Und ich muss meine (...) Sachen sauber machen und dann kann ich gucken, dass ich damit einen sozialen Impact habe.“
988. „KEIN großer Unterschied zum normalen Unternehmertum.“

989. „Wenn ich beschreibe, was ich darunter verstehe, ist es auf der einen Seite (.) ähm eine Organisation, ein Unternehmen, das kann Verein, GmbH, gGmbH, die Rechtsform ist erst mal wurscht.“
990. „Also für mich ist es erst mal eine GANZ normale Gründung, für die all das notwendig ist, was ähm, also was für eine NORMALE Gründung eben SEIN muss, ja? Ähm und dann kommt, glaube ich, gar nicht mal so ein Skill-Set dazu, sondern einfach der WILLE und, und der, (.) ich weiß nicht, der, der ethische ZWANG, innerliche Zwang oder so, irgendwas an der Situation zu verändern.“
991. „Ähm, (.) okay, der, der, wie sagt man, der Köder muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch. Also wir können hier viele schöne IDEEN haben, wir müssen aber gucken, bringt das was? Haben die Leute wirklich Bock drauf? (...) Also (.) da irgendwie entwirfst du was, hast du dein Konzept. Dann (.) hast du sehr viel mit Organisation und so weiter. (.) Hm und die Mischung finde ich aber sehr spannend, das zusammenzubringen. Also Kultur mit, (.) das ist ja fast, (.) ja, das dieses Prototyping ist ja eher so eine Startup-Geschichte. (.) Und das auch zu lernen und auch offen zu sein und nicht zu sagen: ‚Hey, (.) das ist alles so böse und das ist so, (.) äh, keine Ahnung, zu wirtschaftlich oder weiß der Geier was‘. So, dann (.) das in so einen, (.) ja, in so eine Einheit zu bringen. (2)“
992. „Ähm, ich glaube, der typische Weg ist, dass die anfangen sich auf irgendwelche Wettbewerbe zu bewerben und dann sich darüber finanzieren. Und ähm, je erfolgreicher sie dort sind, desto länger haben sie Zeit das Geschäftsmodell zu ignorieren (.) und desto mehr Zeit verschwenden sie mit Antrag schreiben und so, glaube ich. (.) Ähm, von daher, wenn eine Organisation zu viele (.) Stiftungslogos auf ihrer Webseite hat, (.) ist das für mich eher ein Kontraindikator für die Wirksamkeit.“
993. „Ich glaube, dass gerade das das Essentielle ist, weil viele ähm Social Entrepreneurs quasi eher den Social-Fokus haben und den Business-Fokus so, ja, ja, die wissen schon, ‚wir müssen auch Geld verdienen‘ und so, aber also das heißt, ähm, ich glaube, da ist so der viel höhere ähm Ansatz, also Ansatz ((lacht)) ähm, (4) dass die sozusagen auch das Unternehmerische nicht aus dem Blick verlieren, um halt wirklich irgendwie auch Bestand zu haben auf dem Markt, weil der Markt ja jetzt nicht wirklich auf reines Sozialunternehmertum ausgelegt ist. Das heißt, man muss da irgendwie wissen, wie kann man sich da so trotzdem ganz gut bewegen.“
994. „Äh und andere ähm (.) vernachlässigen (.) eben den wirklich betriebswirtschaftlichen Aspekt zu sehr und sind in der TAT zu sehr echter Gutmensch. (.) Und äh das macht ja diese ganze Branche der Sozialunternehmen

- zusätzlich noch ein bisschen schwierig. Aber was heißt schwierig? Es ist ja, auch DIE Wirtschaft gibt es ja nicht. Es ist ja eine UNFASSBARE Vielfalt von Menschen, von Charakteren, (.) von Leistungen, die erbracht werden unter dem Begriff Wirtschaft. (2) Es gibt nichts, was es nicht gäbe.“
995. „Sollen sie damit Geld verdienen oder nicht, ist mir wurscht. Also alles, was da passiert und da sind Projekte, von denen ich möchte, dass die, dass die weiterlaufen, dass die ermöglicht sind. Ob die jetzt gemeinnützig und kein Geld, ob es Vereine sind oder ob es ein Sozialunternehmen ist, ist mir auch letztlich wurscht, es soll halt passieren ja?“
996. „Ja, wir sind ja in dem Sinn nicht eine Unternehmer- äh (.) Firma, sondern wir sind eine Selbsthilfe.“
997. „Also äh, wenn es, (.) es gibt ja also die drei Gruppen von Sozialunternehmen, die ich vorhin mal so ganz pauschal gebildet habe, wenn es jetzt äh, (2) wenn es jetzt um diese Gruppe gerade der, der sogenannten Gutmenschen sind, die also wirkliches Sozialunternehmertum betreiben wollen. Da besteht natürlich die Gefahr, dass sie so besoffen von ihrer guten Idee sind, dass sie (.) die reale Welt vorher vielleicht schon nicht richtig wahrgenommen haben und auch die Betriebswirtschaft vernachlässigen und sich die Welt eben permanent schön denken.“
998. „Und äh ich habe das von Anfang an ziemlich mitgekriegt noch von (.) äh (Stadt) aus, von dem, (.) von dem (Name), äh die da halt das Sozialmanagement mal kreierte haben als ganz neue Idee, wie man so kommerzielle Managementelemente in Wohlfahrtspflege integrieren kann.“
999. „Also vor (Anzahl) Jahren haben wir ja angefangen auch nicht nur temporär, sondern (.) wirklich lang-, also UNTERNEHMERISCH zu denken.“
1000. „Was wir machen, soziale EINRICHTUNGEN, DIE (2) wirklichen Mehrwert generieren in irgendeiner Form und auch äh (.) Gelder, (.) wir sind ja ARBEITGEBER und wir haben, ich glaube, einen Umsatz von (hohe Zahl im sechsstelligen Bereich) dieses Jahr oder so was. Das heißt, das ist wirklich ein Unternehmertum, aber in dem Hinblick, das habe ich auch auf dem Weg hier hoch wieder gedacht, (.) dass man keinen Profit machen muss, was gar nicht so einfach ist. Es ist relativ einfach Profit zu machen mit sozialen Einrichtungen, um ehrlich zu sein. Also so wie wir das führen, ich weiß gar nicht, ob das (.) generell so ist, ((lacht)) aber im Grunde genommen ist das alles für soziale, (.) SOZIALwesen und für GUTES tun. Und es ist erstaunlich auch, wenn man Leute hier anstellt, wie schnell die denken, dass sie Geld machen müssen. Und wir sagen: ‚NEIN, NEIN, wir wollen (.) ein Wohlfühlgefühl GENERIEREN, die Kosten sind

- erst mal nebensächlich'. Also bei uns ist wirklich, der WERT ist nicht Geld, sondern Wohlfühlgefühl. ((schluckt)) Und das ist, glaube ich, das Sozialunternehmertum für mich.“
1001. „Dass jetzt die Profitmaximierung nicht an, als oberstes Ziel steht, sondern (.) ähm, ja, untergeordnet.“
1002. „Und ähm, wenn mir die Person sagt oder nur fünf Möglichkeiten aufzeigt, wie ich meine Produktionskosten verringern kann um meine Gewinnspanne zu erhöhen, ich ihm aber sage, (.) äh: ‚Profitmaximierung ist nicht mein oberstes Ziel ähm und mir sind andere Faktoren wichtiger‘. (.)“
1003. „Ähm, (.) aber ja, obwohl wir natürlich auch ein wirtschaftendes Unternehmen waren, war trotzdem so dieses Wirtschaftsreferat ähm nicht unsere, (.) ja, hat uns nicht angesprochen, war einfach nicht die richtige, die richtige Institution für uns, wo wir uns gedacht haben, die verstehen uns wahrscheinlich eh nicht, ähm, die gucken wahrscheinlich nur auf die Kostenstruktur und wenn wir denen sagen ‚Nein, Nachhaltigkeit ist unser oberstes Ding, ähm ist unsere Prio 1‘, ähm, müsste man mit denen wahrscheinlich noch runddiskutieren, so. Vielleicht waren da auch gewisse VORBEHALTE und vielleicht auch eine Schublade, die aufgegangen ist. Im Nachhinein sage ich auch, wir hätten das Gespräch zumindest mal führen sollen.“
1004. „Und ich wurde auch gewarnt, man solle nicht mit Freunden gründen, das könnte auch die Freundschaft zerstören. Ähm, (.) hat es in dem Fall aber nicht gemacht. Ähm, für uns war das Finanzielle ja auch nicht so das, was im Vordergrund stand. (.) Manchmal hätten wir vielleicht sogar mehr drauf achten sollen und uns weniger vom Idealismus antreiben äh lassen sollen, aber ähm, (.) ja, wir sind jetzt, äh niemand von uns ist mit groß Schulden aus der Sache rausgegangen. Von daher (.) war es für alle eigentlich ein Gewinn.“
1005. „(2) Ähm, (.) ja, wir hätten DURCHAUS MAL (.) Mengenkalkulationen, also generell Produktkalkulationen ähm, wie viel Ausschuss ist auch dabei, (.) also solche ganzen Testsachen mit in das Produkt reinkalkulieren können ähm, um, um die Gewinnspanne vielleicht auch noch mal zu vergrößern. Ähm, (.) und teilweise auch, wie wir die Sache angegangen sind, (.) äh, war viel aus (.) INNERER MOTIVATION und eben diesem Idealismus, wir müssen da jetzt auch aufklären, wie die Situation ist und wir müssen auch an der Situation was ändern. (.) Ähm (.) und sind dann erst mal losgegangen, ohne viel zu planen vorher, was auch GUT WAR, weil sonst hätten wir vielleicht gemerkt, es gibt diese Hürde und diese Hürde und diese Hürde und das hätte uns wieder davon abgebracht, es überhaupt

- zu starten. (.) Ähm, (2) ja, aber im Nachhinein sind wir es teilweise ein bisschen unstrukturiert angegangen (.) ähm und haben uns vielleicht auch an manchen Stellen zu wenig ähm (.) Hilfe gesucht.“
1006. „Es kann tatsächlich sein, dass das auch so ein bisschen ähm (3) der Grund war, dass wir gar nicht hören wollten, was wir vielleicht falsch machen. Ähm, es war aber auch mehr so die, (.) die Denke, ja, die verstehen unseren Ansatz wahrscheinlich nicht.“
1007. Ein Wohnprojekt für Menschen (mit unterschiedlichen Behinderungen). (...) Und natürlich taucht dann auch wie bei Eltern von behinderten Kindern irgendwann der Gedanke auf, was soll denn mit diesem Kind mal werden, wenn das aus dem Elternhaus bzw. eben aus einer Einrichtung mal rausgeht? Und da haben wir uns schon sehr früh umgeschaut so im (städtischen) Raum, was, was gibt es da an Wohnmöglichkeiten, an Arbeitsmöglichkeiten, (.) ähm an Freizeitmöglichkeiten und so was. Und haben dann festgestellt, dass es also in (Stadt) nur WOHNHEIME gibt, also die richtig wie HEIME konstruiert sind. Sprich, dieses Heim bekommt einen pauschalen Tagessatz für die BEWOHNER, organisiert, macht da irgendwie alles und die Bewohner kriegen ein kleines Taschengeld und wohnen quasi bis ans Ende ihres Lebens als UNSELBSTSTÄNDIGE Menschen mit keiner Möglichkeit der Eigenbeteiligung quasi da. Die Tagesrhythmen sind vorgegeben, die Essenspläne sind vorgegeben, die Schlafenszeiten sind vorgegeben, ist alles vorgegeben. (.) Das war so was, was uns gemeinsam, aber insbesondere MIR sehr gegen den Strich ging, weil unser Augenmerk immer SEHR auf Eigenverantwortung, Verselbständigung, eigenen Weg entwickeln und eigene Möglichkeiten erkennen und umsetzen und so in Richtung STÄRKUNG ging und ich so den Eindruck hatte, ja, ne, dann macht man das hier 20 Jahre und dann gibt man sie in so ein Heim. Und da geht es dann aber mehr darum, dass sie sich anpassen und wegducken und, ne, sich diesen, den Strukturen da beugen und möglichst keinen eigenen Willen und keine eigenen Vorstellungen haben und so. Also das passte irgendwie überhaupt nicht zusammen. Dann haben wir gesehen, es gibt auch so was wie betreutes Wohnen in (Stadt). Da stellten wir dann aber fest, dass das nur GEDACHT war, tatsächlich konzeptionell so gedacht war und auch von den Ämtern nur finanziert wurde für Menschen, die nur SO geringfügig beeinträchtigt sind, dass sie nicht mehr als zehn Stunden Unterstützung in der WOCHE brauchen. Das heißt, Menschen mit einer ausgeprägteren Körperbehinderung oder mit einer geistigen Behinderung kommen für dieses Modell gar nicht in Frage. Das ist mehr so für Menschen mit Lernbehinderung oder mit eben ganz leichten geistigen

oder körperlichen Behinderungen. Und ähm, (.) so ein ZWISCHENDING gibt es, gab es nicht und gibt es auch bis heute nicht im (Stadt). Also ein betreutes Wohnen, wo Eigenverantwortung und Selbstbestimmung möglich ist, aber trotzdem eine bedarfsgerechte Betreuung erfolgt, und zwar INDIVIDUELL bedarfsgerecht. Also das Leitbild sozusagen der individuell bedarfsgerechten Betreuung (...) wollte ich TRANSPORTIEREN quasi in die Welt der Behindertenbetreuung für die erwachsenen Behinderten. Und da bin ich auf wenig Gegenliebe bei den Behörden gestoßen. Wir haben dann den, also diese Idee einfach erst mal verbreitet, (...) haben wir da erst mal diese Idee gestreut: Was haltet ihr davon, würdet ihr das auch wollen und so. Und dann entstand ein Verein und eine Gruppe von Eltern, die eben auch eher SO WAS suchten und die auch davor zurückschreckten, ihr Kind in ein Heim zu geben, aber auch meinten, mit maximal zehn Stunden Betreuung in der Woche ambulant geht nicht und so. Und haben da ein Konzept entwickelt und sind auf die Stadt (...) zugegangen, haben denen dieses Konzept unterbreitet, haben parallel mit (einer Vermietungsgesellschaft in der Stadt) verhandelt. Das, die haben sich dann bereit erklärt, (Anzahl) Häuser umzubauen in barrierefreie Wohnungen, (.) wohngemeinschaftstaugliche Wohnungen. Und ja, das war auch der Stadt BEKANNT, auch die Grundrisse und alles, das ist alles, sozusagen ganz offen und transparent hat das stattgefunden. Und als es dann soweit war und die Wohnungen waren fertig gebaut und die ähm, (.) da haben wir dann einen Fehler gemacht, das würde ich heute nicht mehr machen, wir als Verein haben dann die Häuser angemietet, um in einer Art Untermietverhältnis das dann an die Bewohner unterzuvermieten. Das heißt, der Verein stand in der Pflicht, die Mieten für diese beiden Häuser zahlen zu müssen. Und wir hatten auch genug Anmeldungen, hätten auch die Häuser sofort füllen können, aber DANN (.) stellte sich plötzlich das Sozialamt der Stadt quer und (.) verweigerte die Finanzierung für die einzelnen Leute. Das heißt, also vom Konzept her war das angedacht, dass jeder einzelne Bewohner einen Antrag eben stellt auf Eingliederungshilfeleistung und auf äh die Grundsicherungsleistung und so, über die Grundsicherung die MIETE finanziert und an uns dann weiterreicht, über die äh Lebenshaltungskosten seinen eigenen Lebensunterhalt und die Betreuungskosten über die Eingliederungshilfe finanziert werden und der BETREUUNGS-UMFANG eben ganz offiziell übers Gesundheitsamt festgestellt wird, wie viele Stunden Betreuung braucht dieser Mensch und diese Stunden dann über die Eingliederungshilfe finanziert werden. (.) Und die Stadt bzw. die damalige Sozialdezernentin der Stadt hatten aber eher so die Vorstellung,

(.) dass also (.) Menschen, die NORMAL WIRKEN und mit ganz wenig Betreuung auskommen, die können ja gerne in, ja, so, in so einem ganz normalen Wohnumfeld wohnen und betreut werden, aber Leute, die also offenkundig behindert sind, die gehören ins HEIM, die SOLLEN nicht (.) zwischen uns NORMALEN sozusagen irgendwo so wohnen, ne? Und das wurde dann auch tatsächlich äh (.) in Streitgesprächen, die wir da geführt haben hinter verschlossenen Türen allerdings, SEHR offensiv so vertreten. Wir haben solche Heime und da gehören die hin, Punkt. Und was anderes finanzieren wir nicht. Wir finanzieren keine ambulante Betreuung für Menschen, die quasi eine Indikation haben in ein HEIM zu gehen. (2) Und die freie WAHL, die ja auch damals schon im Gesetz stand, allerdings noch nicht so explizit wie seit 2009, wo die Behindertenrechtskonvention dann eben ratifiziert wurde, ähm, das wurde völlig außer Acht gelassen. (.) Und das hat LETZTENDLICH dann dazu geführt, dass wir Insolvenz anmelden mussten, (.) weil die Sozialdezernentin, wie wir dann später erfahren haben, den Mitarbeitern im Sozialamt tatsächlich den Auftrag gegeben hat, die Anträge unserer Bewohner zwar entgegenzunehmen, aber nicht zu bearbeiten. Und wir haben damals dann auch uns anwaltlichen Rat geholt und der sagte: ‚Ja, also man kann frühestens nach einem HALBEN JAHR eine Untätigkeitsklage einreichen und die zwingen, diese Anträge zu bearbeiten‘. Das hieß aber, wir mussten ein halbes Jahr die Mieten vorfinanzieren, was für zwei Häuser mit jeweils drei Wohnungen, also sechs Wohnungen, ne, aus eigener Tasche, ohne Einnahmen natürlich nicht langfristig möglich war. Und es gab EINIGE wenige Bewohner, die NICHT aus (Stadt) stammten, wo ein anderes Sozialamt zuständig war, die bewilligt worden waren, die dort tatsächlich schon wohnten. Das heißt, wir mussten natürlich auch schon Personal einstellen, dessen Gehälter aber durch diese wenigen Bewohner gar nicht wirklich gedeckt waren. Auch da mussten wir zubuttern. (3) ((seufzt)) Ja und wir haben dann also einige Monate HEFTIGST mit der Stadt (...) gerungen und gekämpft, aber uns letztlich nicht SCHNELL genug durchsetzen können, (.) so dass wir, als wir dann mal wieder mit dem Anwalt sprachen äh und die finanzielle Situation darstellten und sagten: ‚So geht das nicht weiter und die MÜSSEN da jetzt und wir können wir die denn dazu bringen, das Geld, was den Menschen ja ZUSTEHT, eben auch zu finanzieren?‘. Ähm, er sagte: ‚Das, Sie können da jetzt gar nichts mehr machen. Wenn Sie nicht sofort Insolvenz anmelden, kriegen Sie zusätzlich noch eine Anzeige wegen Insolvenzverschleppung (.) äh an den Hals. Sie müssen jetzt sofort Insolvenz anmelden‘. /Mhm./ Das war uns nicht so PRÄSENT, aber als der das also so klar sagte, da

(.) war klar, das Ding ist gescheitert. Also das, wir hätten viel, viel, viel mehr Rücklagen gebraucht (2) und hätten nicht so NAIV sozusagen da rangehen dürfen, zu glauben, dass die KOSTENTRÄGER so ein Konzept, was sie auch nicht mehr kostet als eine HEIMUNTERBRINGUNG, ABER eben das TABU BRICHT, ne, diese offensichtlich behinderten Menschen eben nicht WEGZUPACKEN in irgend so ein Heim, sondern mitten in die Wohnbebauung hinein zu pflanzen, dass das nicht, wirklich nicht gewollt ist. Also die haben das ja von Anfang an durchblicken lassen. Wir haben das aber nicht wirklich (.) realisiert, (.) haben gedacht, das ziehen die nicht durch. Also das, das kann ja wohl nicht sein! Also ((seufzt)) so was Menschenverachtendes und überhaupt diskriminierend und sonst wie, NEIN, das ziehen die nicht durch, ne? WENN dann die Anträge da auf dem Tisch liegen, die MÜSSEN die doch bearbeiten. Das steht den Menschen doch ZU, ne? Also da, da gibt es ja nun mal GESETZE und so. Da waren wir einfach naiv (.) und haben die MACHT, die solche Behörden haben allein durch Verschleppung und Verzögerung äh nicht frühzeitig erkannt (2) und entsprechend auch nicht frühzeitig genug quasi GEHANDELT. Also im Sinne von zu sagen: ‚Stopp, wir stoppen das Ganze‘. Dadurch ist da (.) sehr, sehr viel Geld, privates Geld aus dem Vorstand (.) reingeflossen, um das Ganze irgendwie, ne, immer in der Hoffnung, nächsten Monat, dann aber, DANN wird es aber anlaufen, ähm, (.) solange aufrechtzuerhalten, (.) BIS quasi die Ämter, ne, die Anträge dann auch bearbeiten. Aber solange hat unser Atem halt nicht gereicht, haben da unsere Finanzen nicht gereicht. /Mhm./ (.) Die Ratifizierung der Behindertenrechtskonvention kam dann LEIDER zwei Monate zu spät und auch die Einführung des persönlichen Budgets, ((lacht)) so dass ((räuspert sich)) die Türen, die heute (.) offen stünden, die man heute nutzen könnte, es damals eben noch nicht gab. (2) Wenn ich das heute noch mal auf den Weg bringen würde, würde ich es anders aufziehen und äh (4) vielleicht auch nicht mehr so viel Transparenz an den Tag legen und von vornherein quasi die Behörden INFORMIEREN über diese Pläne, sondern, ne erst mal alles rechtlich absichern, ne, und alles sozusagen in trockene Tücher bringen, BEVOR die Anträge gestellt werden, so dass, wenn so ein Antrag da eingeht, so eine Behörde gar nicht weiß, was für ein Konzept steht da eigentlich dahinter, wen oder was unterstützen wir damit, wenn wir diesen Antrag bearbeiten, weil das ganz offenkundig damals ein gezieltes Ausbremsen dieses Konzeptes war. Das richtete sich gar nicht gegen den einzelnen Bewohner so, ne? Hätten die jetzt einen Antrag gestellt, dass sie ins Heim, die Finanzierung, das hätten die sofort gekriegt, ne? Es richtete sich eindeutig

- gegen dieses Konzept. Und das war vielleicht auch mit ein Fehler, der Stadt von vornherein zu erzählen, was für ein Konzept wir da /Mhm./ umsetzen möchten, und dann nicht sehr aufmerksam zu reagieren auf die Aussage der Sozialdezernentin ähm, dass solche Leute ins Heim gehören. Da haben wir nur gedacht: Die spinnt ja. ((lacht)) So und das geht ja gar nicht, ne? Aber die MACHT, die die hat, haben wir unterschätzt.“
1008. „Wir haben ein Team da sitzen, die ähm haben Bock drauf, die haben auch schon sehr viel Zeit wirklich reingehauen. (.) Ähm und ähm, ja, und die sagen aber auch: ‚Ja, wir müssen das jetzt mal machen, dann machen wir dies‘. Dann fangen sie jetzt an mit Namensänderung und so. Und ich denke mir halt: Leute, bevor wir jetzt irgendwie hier zwei Wochen eine Namensänderung machen, müssen wir wissen, wie finanziert sich das langfristig, ja.“
1009. „Ähm, (2) und ich glaube aber schon, dass es auch wichtig ist, und das wird vielleicht dann auch teilweise unterschätzt, ähm kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Fähigkeiten zu haben. Ich glaube, dass das ist schon ähm, und deswegen bin ich ehrlich gesagt auch so ein Fan davon, dass man eben (.) immer Doppelspitzen hat sozusagen, weil, weil ich nicht glaube, dass ein Mensch alle Kompetenzen vereinen kann. Ja? Und so wie ich vielleicht die bessere oder es mir LEICHTER fällt zu netzwerken, ist (Name des jetzigen Gesellschafter-Partners) halt ein BWLer, ja, und hat da ganz andere, es macht ihr Spaß, diese Scheiß-Liquiditätsplanung zu machen, ja, wo ich echt äh, ich finde es furchtbar. Und das ist aber auch GUT so und ich glaube aber, dass beides auch notwendig ist. Und deswegen glaube ich immer, dass Leute, die alleine gründen, (.) oder ich meine, ich habe ja auch alleine gegründet, aber dann eben schnell Leute dazu geholt, dass das halt einfach eine UNNÖTIGE Mehrbelastung ist, ehrlich gesagt.“
1010. „Wenn jetzt zum Beispiel ein Gesellschafter aussteigt aufgrund eines Konflikts, hat das vielleicht, weiß ich aber auch nicht so ganz genau, hat das vielleicht in einem Sozialunternehmen noch mal eine andere, (.) eine andere Auswirkung /Mhm./ als bei anderen teilweise. (.)“
1011. „Ich glaube, deshalb ist es auch sehr sinnvoll, wenn man sich mit einer anderen Person zusammentut, die dann die andere Säule spielt praktisch. /Mhm./ Also ich bin viel dieser, dieser KREATIVE und, und Visionär-Typ, der sagt: ‚Oh, alles ist möglich‘. /Mhm./ Dann bräuchte man auf der anderen Seite jemanden, der sagt: ‚Oh, aber hast du schon darüber nachgedacht und wie willst du das überhaupt erreichen? /Mhm./ Und ich sehe hier die und diese und jene Probleme‘. /Mhm./ Und dass man sich da dann

- austauscht und dann versucht, einen Weg zu finden, der SOWOHL REALISTISCH als auch (.) ein BISSCHEN visionär ist, weil wenn man sich keine hohen Ziele steckt, dann kommt man auch nicht besonders weit.“
1012. „Und das ist auch das, weshalb ich gedacht habe, ich würde gerne einen Mitgründer finden oder so, wo man sich gegenseitig dann bisschen pushen kann /Mhm./ und sich gegenseitig so eine Art Mentor äh ist, aber am gleichen Projekt arbeitet.“
1013. „Also ich habe zum Beispiel jede, jede einzelne Kündigung in meinem Unternehmen MONATE zu spät ausgesprochen.“ [Anmerkung: Gründung erfolgte im Team]
1014. „So eine gewisse wirtschaftliche Naivität. Ähm, ich selbst habe das äh oft genug gemacht naiv, ((lacht)) weil man, was weiß ich, in der Antragstellung einem dritten Geldgeber begründend immer das Optimum da wählt. Ja und die kaufmännische Vorsicht, also äh setzt die Erträge lieber ein bisschen tiefer an und die Kosten eher bisschen höher, dreht man ja gerade rum, solange bis es passt und dann wird es abgegeben. Und äh man tut sich selbst leider keinen sehr großen Gefallen damit, ((lacht)) ja. Und das war in (dem Arbeitsbereich) GENAUSO.“
1015. „Wir HABEN natürlich bei der Stadt (Name) nachgefragt, wie schnell man die Gelder nicht mehr bekommt. Und uns ist vergewissert worden, dass, wenn man, also die (Betrag der städtischen Zuwendung) ist der größte Batzen, die anderen sind irgendwie abzudecken in irgendeiner Form, also das sind dann die restlichen (höherer fünfstelliger Bereich) oder so, die (Betrag der städtischen Zuwendung), die würden wehtun und die Stadt (Name) hat gesagt, ‚Also hier muss man sich ja echt blöd anstellen, um aus diesem Haushaltplan wieder rauszufallen‘.“
1016. „Und das ist unser, also im Moment ist es so, dass wir ((holt tief Luft)) einen ECHT GUTEN RUF HABEN und ich glaube, wenn so was passieren würde, also jetzt nicht die (Fördersumme, fünfstellig) oder sonst irgendwas, aber wenn so was passieren würde, würden wir echt Rambazamba machen KÖNNEN, müssen, DÜRFEN und würden dann mal gucken, was passiert, um ehrlich zu sein.“
1017. „Haben eben eine Crowdfunding-Kampagne gestartet, in den, wo wir eine erste (Produkte), vier, fünf (Produkte) ähm vertrieben haben und 50 Prozent der Einnahmen auch nach (Entwicklungsland) gespendet haben an ähm eine Gewerkschaft, die die (ausgebeuteten Arbeiter) da vor Ort unterstützt haben.“
1018. „Also es muss, es muss ja nicht profitabel sein an der Stelle, aber es darf halt auch nicht nicht profitabel sein.“

1019. „Am Anfang dachte ich, ich mache diese (Mitmach-Aktion) so ein, zwei Jahre und danach wissen alle Bescheid und ich höre dann wieder damit auf. Und ich gebe den Anschwung und bekomme dadurch ein bisschen Geld zurück. Warum nicht? Das fand ich gut. (.) Aber das hat sich äh doch so entwickelt, dass alle (Mitmach-Aktionen) immer (gut besucht werden) und, und weiterhin gefragt sind. Und inzwischen denke ich, jetzt es ist einfach verdientes Geld, da es so ROUTINIERT ist. Also wir wissen, was wir sagen und so weiter. Und (Person aus dem privaten Umfeld, die bei den Mitmach-Aktionen hilft) sagt: ‚Das ist, wofür du arbeitest, und du ersparst denen Geld‘. Die (Mitmach-Aktionen) sind definitiv bezahlbar.“
1020. „Ein Unternehmen, was wirklich diesen gesellschaftlichen Mehrwert oder eine gesellschaftliche Veränderung als oberstes Ziel hat, jetzt egal, ob gemeinnützig oder, oder nicht gemeinnützig, und mit unternehmerischen Mitteln.“
1021. „Nicht NUR wie bei einem klassischen Unternehmen an Umsätzen und Renditen orientiert ist, sondern an, (2) an einer nachhaltigen Lebensverbesserung für eine Zielgruppe, für eine Bevölkerung, für eine Nachbarschaft, für (.) äh eine MINDERHEIT, wie auch immer. (.) Ja.“
1022. „Hat sich sicher entwickelt, aber so der (.) Grundsatz, also die Idee war halt am Anfang zu sagen, man, (.) man gründet etwas, mit dem man zeigen kann, unternehmerisch sozial wirksam zu sein.“
1023. „Ich sage mal, wenn tatsächlich große Gewinne sich erwirtschaften lassen, würde MEIN soziales Verständnis tatsächlich sagen, reinvestieren (.) ähm, um die Rahmenbedingungen zu verbessern, um noch neue Aspekte zu entwickeln, die es vielleicht bisher noch nicht gab, die noch nicht finanzierbar waren oder so.“
1024. RH: „Sie haben eben gesagt, dass es ein Projekt ist, was sich dann, ich sage es mal in meinen Worten, verstetigt hat. Ein Projekt hat ja immer so, impliziert, dass es eine zeitlich befristete Sache ist.“  
 IP: „Richtig, ja.“  
 RH: „War es für Sie von vornherein auch ein zeitlich befristetes Probieren im Sinne eines Projekts oder haben Sie es von vornherein als Unternehmen und als Gründung eines Unternehmens verstanden?“  
 IP: „Ich habe es (.) von vornherein (.) ähm noch NICHT so als Unternehmen begriffen, weil ich hatte meine Arbeit als (Angestellter bei der Kommune, Tätigkeit mit direktem Zielgruppen-Bezug) ja noch nach wie vor und habe dann gedacht, darüber kann ich dann eben auch noch (.) mehr Stunden praktisch investieren und bin nicht auf eine Teilzeitstelle beschränkt. Nur mit der Zeit ähm war eben zu sehen, dass das gar nicht

- mehr neben meiner hauptamtlichen Tät-, Tätigkeit als (Angestellter bei der Kommune, Tätigkeit mit direktem Zielgruppen-Bezug) zu schaffen war und dann habe ich gekündigt. Also ich habe noch NICHT (zum Zeitpunkt des ersten Ausprobierens) gekündigt, sondern erst (mehrere Jahre später). Also eigentlich äh eine Gründung mit Sicherheitsnetz, ne?“
1025. „Das ist natürlich der Endwunsch, dass es gar nicht mehr nötig ist. (...) Das Projekt wird nicht mehr gebraucht, weil (diese beeinträchtigten) Menschen (2) es auf dem Arbeitsmarkt (.) leicht haben.“
1026. „Äh als ich eingestiegen bin bei (Name der SEO), war es eher ein soziales Projekt, hatte mit Unternehmen noch nichts zu tun. Sprich äh, die Definition rührt ja auch daher, welchen Wortteil ich wie definiere. Was ist eigentlich sozial? Auch darüber lässt sich trefflich streiten. Was ist ein Unternehmen? Auch da. Und dann, wenn man es zusammenfügt, wird's ganz kompliziert.“
1027. „Und das am Anfang war eher ein, (.) ein Kollektiv und fast wie eine Bewegung. Heute würde ich uns (2) als Sozialunternehmer bezeichnen (.) oder als Soziokulturunternehmer oder (.) äh, ja.“
1028. „Wir haben hier (Anzahl, zweistellig) Angestellte und wir sind jedes Jahr auf null, weil wir auch, wir dürfen, die Förderer sagen: ‚Ihr müsst alles Geld ausgegeben haben‘. Was, also es ist nicht viel Geld, ((lacht)) im Vergleich zu dem, was wir zusagen machen, aber es muss auch ausgegeben sein. Das heißt, du darfst gar keinen Puffer aus irgendeinem Geld, keiner gibt dir Geld für deinen Strukturaufbau, bis heute nicht, ne? Nach (Anzahl, zweistellig) Jahren haben wir nicht einmal jemanden gehabt, der gesagt hat: ‚Ihr macht so lange Projekte und die gefallen uns, (.) wir finanzieren mal, dass ihr zusagen mal irgendwie so einen gewissen Fundus an Ressourcen habt‘. Gibt es nicht und (Stiftung) sind die Ersten, die, ne? Ähm, wir hatten noch keine oder anders, nein, wir haben auch äh (Ministerium) uns beraten lassen und sonst wo, es GIBT KEINE STRUKTURFÖRDERUNG, ne, für so was, was wir hier machen. Was absurd ist, wenn immer gesagt wird ‚vom Projekt in die Struktur‘ ist dieser neue, (.) äh neue Slogan von der UNESCO-Kommission für die Bildung von nachhaltiger Entwicklung, ne? ‚Wir müssen rauskommen aus diesem Projekt, Projekt, Projekt, es müssen Strukturen wachsen‘. Aber es gibt niemanden, der es finanziert, deswegen sind Leute wie (Stiftung) wichtig. (.) Genau.“
1029. „Und die entsprechenden Genehmigungen und Möglichkeiten amtlicherseits. (.) Haben am Anfang erst mal einen EINFACHEN Weg gewählt und sind unter das Dach eines schon bestehenden Trägers geschlüpft.“

1030. „Dass es dann zum UNTERNEHMEN wurde, das war eigentlich nicht naheliegend. Ich habe gedacht, ich könnte (Social Intrapreneur) bleiben, der im Rahmen eines Großunternehmens, bei mir war es (großer Träger), äh seine Idee dann auch verbreitet, Kollegen berät, ihnen sagt, wie sie es machen können, weil der Bedarf war ziemlich schnell ziemlich offensichtlich, auch dass man das nicht äh lokal einfach so weiter betreiben kann. Und dann kamen mehrere Dinge letztlich zueinander, die zu dieser Entwicklung geführt haben, aus der dann am Ende die gemeinnützige gGmbH mit mir als Gesellschafter geworden ist.“
1031. „Es kamen dann auch letztlich Anfragen (aus anderer Region) von Leuten, die uns nicht kannten, die auch (den Träger nicht näher kannten), die (Name der SEO) aber umsetzen wollten, die dann gesagt haben: ‚Wir brauchen Verträge‘. Ich war aber äh (für Vertragsgestaltung ungeeignet). Das heißt, ich hätte keine Verträge machen können. Also es waren MEHRERE Bewegungen, das war so (Jahresangabe) rum, die dazu führten, dass ich gemerkt habe, es ist jetzt kein Projekt mehr, sondern wir brauchen IRGENDNEINE Form (...) Und (.) dann wurde das äh Korsett (des Trägers) DEFINITIV zu eng.“
1032. „Also vor (Anzahl) Jahren haben wir ja angefangen auch nicht nur temporär, sondern (.) wirklich lang-, also UNTERNEHMERISCH zu denken.“
1033. „Und die erste Zeit war ich das alleine. ((lacht)) Also ich habe wirklich so, in dem Sinne war ich schon ein Unternehmer, weil ich habe sozusagen als Einzelperson äh angefangen die ganze Sache und habe ein Netzwerk aufgebaut, habe Geld rangeschafft, (2) ähm, genau und es lief ziemlich gut. Also wir haben Unterstützung von der äh, (.) von (Ministerium) gehabt. Oder wir haben (Fernsehsender), da durften wir in den großen Studios drehen und so. Also es ging richtig gut nach oben (.) und DANN habe ich aber gemerkt, ich möchte gern eben andere mit EINBEZIEHEN, weil das äh hat eben auch eine wichtige Qualität, habe einen Verein gegründet, habe erst mal sieben Freunde unterschreiben lassen hier, äh, ich mache jetzt mal einen Verein. Ähm und dann irgendwann ein Jahr später hatte ich auch begriffen, dass man auch wirklich so Ehrenamtliche dazu holen kann. ((lacht)) Also bin ich von diesem ‚Ich bin jetzt Sozialunternehmer oder bin jetzt Unternehmer mit einer Idee‘ weggekommen zu ‚Wir sind ein Team, die gemeinsam etwas machen‘. (.) Ja und dann ging’s die Jahre weiter. Also es haben, ich habe immer mehr Projekte gegründet.“

1034. „Wir haben uns dann nach ungefähr (Anzahl, klein, einstellig) Jahren zusammen, äh zusammenarbeiten, weiter Rechnungen stellen als Freiberufler, dazu entschieden (gemeinsam), äh eine (Gesellschaftsform) zu gründen ähm, (3) um professioneller auftreten zu können, um andere Aufträge zu generieren, (2) ähm (.) ja und um nachhaltiger und qualitativ besser arbeiten zu können. (3) Und das haben wir seitdem so verfolgt (2) und (.) arbeiten eben als diese (Anzahl)-GmbH mit (Fachkräften), die wir beauftragen und arbeiten quasi projektbezogen mit Freiberuflern zusammen und/oder Honorarkräften. (4) Und dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. (2) Ähm, (3) wir stecken so viel parallel gerade in Großprojekten, die wir alle gut erledigen können, aber eigentlich haben wir gar keine Zeit für (.) äh, (2) also das, was wir ein, zwei Mal im Jahr machen, ist, auf Klausur gehen und das ganze Jahr Revue passieren lassen und das nächste planen. Und da nehmen wir uns immer vor ganz viele strukturelle Dinge im Alltag zu tun, Ordner-Strukturen, Drive-Strukturen, Vorlagen-Erstellungen, ähm, (.) äh Dokumentation von Projekten. So und das gelingt uns im Alltag noch gar nicht, weil wir da realistisch gar keine Zeit für haben. (.) Das müssen wir ganz kleinschrittig immer besser machen. (4)“
1035. „Innerhalb (der SEO ist dies hier) das kleinste Projekt, ne? ((führt zum Projekt aus)).“
1036. „Weil ähm, (3) ja, weil das Sozialunternehmen muss ja am normalen Markt sozusagen agieren, also muss es ja auch irgendwie die /Mhm./ normalen Perspektiven und Kompetenzen vereinen. (3)“
1037. „Ist es so, dass wir wirklich mit den Produkten an den MARKT GEHEN und auch Verkäufe haben. Das heißt, wir haben jetzt einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb mit äh Umsatzsteuerpflicht et cetera. Ähm, das darf aber NIE über der gemeinnützigen Arbeit stehen. Also das ist schon eine, (2) es ist MACHBAR, aber es ist nicht die ideale Lösung, wenn man sagt, man will eigentlich vielleicht auch Unternehmen eh da hinbringen, dass die SOZALER agieren oder dass es da ähm (.) andere Möglichkeiten gibt. Und wenn man sich mal, (.) weiß ich nicht, die Wirtschaft anguckt, wie viel Subventionen gibt es an tausend Stellen und bei Sozialunternehmen hat man eher noch mehr Hürden, ähm und da ist die Rechtsform einfach eine.“
1038. „Ein Unternehmen an den Start zu bringen, welches NIEMANDEN auf die Füße tritt in der Welt, egal, mit seinen Produkten, Dienstleistungen, Handlungen. Dabei eben, ja, einen Gewinn erwirtschaftet, der, der für Löhne und Mitarbeiter ähm, (.) ja, (.) auch, auch reicht und das Ganze

- eben wirtschaftlich ordentlich äh laufen lässt und dabei aber was Soziales voranschreibt.“
1039. „Hätte ich nicht das Gefühl ähm gehabt, dass wir damit auch äh Geld verdienen können und uns auch eines Tages die Existenz KOMPLETT selbst oder eben zum großen Teil selbst finanzieren können, hätte ich es nicht gemacht.“
1040. „Das war auch eine Herausforderung, herauszufinden, was wollen wir eigentlich sein, GmbH; GbR? Wollen wir eine gGmbH sein, was ja vom Sinn her vielleicht auch passen würde? Aber dann wieder diesem, dieser Grundidee ein Unternehmen zu gründen, das wirtschaftlich nachhaltig ist, so. Und dann haben wir uns halt für die GmbH entschieden.“
1041. „Für mich ist es äh im Endeffekt eine Kombination aus irgendwo einen guten Zweck tun. Das kann aber alles bedeuten, also jeder versteht das natürlich anders und für jeden ist es ja auch anders definiert, aber gleichzeitig daraus auch ein Business-Modell zu kreieren. (...) Für mich ist wirklich ein soziales Unternehmen so, dass das (.) die GUTE TAT, egal, wie, was das ist, im Business-Modell verankert ist und irgendwo auch zur Wertkreierung des Produkts oder der Dienstleistung beiträgt.“
1042. „Wir beobachten die ganze Sache immer ganz genau. Äh, (...) ich habe es ja eben schon gesagt, klare Absatzziele und wenn wir die nicht schaffen, dann wird auch ganz klar überlegt, ja, machen wir weiter oder nicht. Also weil sonst, ne, man, (.) irgendwo ist ein Wachstum wichtig, irgendwo ist es auch ganz wichtig, (...) das Ganze nachhaltig zu gestalten und auch wirtschaftlich nachhaltig zu sein. Wenn wir jetzt merken, wir verbrennen hier nur Geld, dann macht es vielleicht wirklich mehr Sinn, einfach ein NGO daraus zu machen und zu sagen: ‚Wir nutzen das Geld, was jetzt eh schon da ist lieber, um dann wirklich nur wohltätige Zwecke zu machen, als ein Unternehmen laufen zu lassen, was halt eigentlich nicht profitabel ist‘. /Mhm./ Ja.“
1043. „Also steigen kann ja jeder, sieht man an Ryan Air und Co., also defizitär billiges Geschäft abliefern, das wollte ich gerade nicht. Und deswegen, wie kann man Häuser so in die Langstrecke führen? Und Sozialwirtschaft brauchte DRINGEND Management. Das war mein Grund, damals zu sagen, die Aufgabe reizt mich.“
1044. „Für mich bedeutet es ein betriebswirtschaftlich (.) lebensfähiges Unternehmen, /Mhm./ DAS in einem sozialen Kontext über die Produkte, die es verkauft, über die Dienstleistungen, die es anbietet oder wie auch immer, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu haben. /Okay./ Ähm und das unterscheidet sich jetzt meiner Meinung nach von der Lehrmeinung,

- weil ähm ich habe ja mittlerweile einige Zeit auch als Coach in dieser Social-Entrepreneurship-Szene verbracht, und finde immer wieder Leute, die denken, wenn sie dieses Social vor das Entrepreneurship packen (...). Ja, also, wenn man das Social vor das Entrepreneurship ähm packt oder das Social ähm Business oder so was, dass man sich dann von den Mechanismen der Betriebswirtschaft FREI macht /Mhm./ äh oder den Mechanismen der Mathematik oder der Buchhaltung /Ja./ Und das sehe ich halt nicht so.“
1045. „Dass jetzt die Profitmaximierung nicht an, als oberstes Ziel steht, sondern (.) ähm, ja, untergeordnet.“
1046. „NICHT als Motivation die Gewinnmaximierung. (.) Das kann nicht gutgehen. Da guckt am Ende irgendwer in die Röhre.“
1047. „Und da musste man manchmal, (.) also man merkte, die waren so luziferisiert, die Menschen, so begeistert, da musste man manchmal jetzt Gegenmaßnahmen machen, musst man ahrimanische Methoden: ‚Also, ihr müsst mal einen Betriebsentwicklungsplan machen‘. Und da waren die ganz frustriert, ((lacht)) darüber hatten die nie nachgedacht. Und das Gegenteil trat auch ein, da kamen Gruppen, die einen (.) äh wirklich EXZELLENTEN Betriebsentwicklungsplan hatten, das hatten die alles aus-, ausgerechnet. Und dann sah man sich die Menschen an und sagte: ‚Was, was WOLLT ihr denn eigentlich? Was ist EUER eigentliches An-, Anliegen?‘. Und dann wurde es ganz dünn und da merkte man, die Sache hatte gar keine SUBSTANZ. (.) Die wollten eine große Gemeinschaftsgeschichte machen, aber es war, war keine Substanz da. Dann musste man IMMER SEHEN, dass man, da wo zu viel Begeisterung war, da musste man bremsen und da wo, wo zu viel gerechnet wurde, da musste man sehen, ja, wie, wie kriegt man da Feuer rein. ((lacht)).“
1048. „So, also in diesem Stil ging das sehr oft. ((räuspert sich)) Ja und äh (2) da habe ich, bin ich darauf gekommen, (.) auf eine Aussage von Steiner, (2) ((lacht)) die mir damals mal entgegenkam, die hat bei mir eingeschlagen und hat mich eigentlich mein Leben lang verfolgt. Äh, Steiner hat nämlich mal postuliert und hat gesagt: ‚Die eigentliche WERTSCHÖPFUNG im Sozialen findet in der Landwirtschaft statt. Der Grund und Boden, wenn er richtig bearbeitet wird durch eine besondere naturgemäße und menschengemäße Landwirtschaft, ist ein Produktionsmittel, was sich immer wieder selbst hervorbringt, während die Industrie ihre Hervorbildungen selbst frisst‘. So, so drückt er das aus. (.) Und da ich diese Erfahrungen aus der Industrie hatte, ist das bei mir eingeschlagen, ((lacht)) habe ich gesagt: ‚Wir müssen etwas‘. Und damals war, (.) war ja die biologisch-dynamische Landwirtschaft war also die, die, die exponierteste und war im Grunde

- genommen äh die Bewegung, aus der der ganze ökologische Landbau hervorgegangen ist. Da haben wir insbesondere die biologisch-dynamische Landwirtschaft gefördert und hatten ganz viele Höfe entschuldet, zum Teil also freigekauft, haben die auf gemeinnützige Träger übertragen.“
1049. „Wenn wir jetzt diesen (zweite SEO-Idee, die aus der ersten hervorgegangen ist) nicht hätten, dann würde sich das möglicherweise natürlich äh anders, würde ich wahrscheinlich hier anders reagieren und sagen, ja, selbst wenn wir unsere Wachstumsziele NICHT erreichen mit (Name der ursprünglichen SEO), würden wir daran vielleicht festhalten, wenn es irgendwie vertretbar wäre. Dann würde ich sagen: ‚Ja, ist halt irgendwo unser, unser Baby, unsere IDEE‘.“
1050. „Aber es war irgendwie so ein bisschen ein GRÜNDUNGSDRUCK da. Und dann passierte es, dass sich eine IDEE daraus entwickelte, die eine soziale Komponente hatte“; „Und wir haben, wir haben uns SEHR auf unsere Vision konzentriert, auf unser Baby konzentriert und sehr wenig ähm (.) uns mit Kritik umgeben“; „Also immer dieses Bild, dass die Idee, die ist mein Baby und ich beschütze mein Baby, aber das Problem ist halt, davon härtet das Baby nicht AB, ne?“; „Und wenn es dann irgendwann das erste Mal rauskommt, wenn es FÜNF ist, /Mhm./ ähm erstens ist es dann bisschen schräg drauf und zweitens wird es halt sofort krank und stirbt. Deswegen mit dem Baby ganz schnell in den Regen rausgehen, sich rausstellen“; „Grundmotivation, ähm und die ist bei mir sauer sein“; „Also es gab viele Sachen, die mich sauer gemacht haben und dann will ich, dass die weggehen. Also das war eine meiner Grundmotivationen“; „Da sind wir da reingegangen und ähm sind aber auch so ein bisschen wie die New Kids on the Block, ich und mein Partner da reingegangen, auch, im Nachhinein auch relativ irgendwo auf der Grenze zwischen selbstbewusst und arrogant“.
1051. „Das ist aus dem Netzwerken heraus geboren“; „andere Leute haben uns mit Kusshand genommen“; „in 80 Prozent der Fälle positiv aufgenommen wurde“; „unerlässlich zu Netzwerken, wie man das so heute nennt, Beziehungen aufzubauen“; „das hat mich, also das hat mich persönlich auch von der Social-Entrepreneurship-Szene ABGESTOSSEN, dass ich nicht Netzwerken wollte“.
1052. „Man baut (ein bestimmtes Geschäft), ähm kauft sich in den Markt ein relativ aggressiv, baut eine Maschine“; „auf meinem Werdegang aufbauend, eine Idee mit einer sozialen Komponente“; „primär muss ich erst mal ein Haus bauen, das nicht umfällt. /Mhm./ Und dann kann ich gucken, dass

ich mit diesem sauberen Produkt was Soziales tue“; „Und JEDES Unternehmen sollte so aufgebaut sein“; „kann richtig gut (bestimmtes Kaufhaus) bauen. Ich kann sie nur nicht betreiben“; „mit so einem unternehmerischen Kern im Sinne von, wir unternehmen etwas und wir bauen etwas, was als Gesamtding ähm sich tragen kann“; „wenn ich eine Geschäftsidee habe, aber die ist von vornherein so aufgebaut, dass ich mit der NIEMALS etwas erwirtschaften kann, ich kann die aber so positionieren, dass die zu den Stiftungszwecken von STIFTUNGEN passt und kann auf die Art und Weise NACHHALTIG einen Cashflow aus Stiftungen (2) sicherstellen, dann ist das Social Entrepreneurship. Da würde ich fast noch mitgehen, ne?“; „Beziehungen aufzubauen. Der KANN das aber nicht“; „dass wir diese Maschine bauen können, dann finden wir jemanden, der einsteigt“; „wir wollten nicht ähm, ähm, (Beschreibung einer Verkaufsstelle) bauen, wo man ohnehin nur einen ganz kleinen Teil der Bevölkerung anspricht, weil es so beschwerlich ist“; „eine Fair-Label-Strategie gebaut“; „Dann kann ich da Produkte reinpacken“; „total tolles Produkt, weiß nur nicht, wie man eine Strategie aufbaut“; „die sind alle aufgebaut auf dem, was wir dort gemacht und gelernt haben, ne?“; „habe die mit aufgebaut, habe gemerkt, dass dieses GRÜNDEN MIR LIEGT“; „das sind so Ecken in dem Social Entrepreneurship, wo ich einfach sehr hinterfragen muss, bin ich, bin ich, also kann ich von meiner Position aus abstrahieren und kann ich die irgendwie verifizieren? Kann ich die anpassen und kann ich dann am Ende etwas bauen? Und das wäre auch was gewesen, was wir hätten machen können. Kann ich etwas bauen, was meinem moralischen Anspruch, der Vollversorgung mit Informationen und so weiter gar nicht mehr genügt“; „wenn man vorne viel Marketing-Geld reinwirft, kommt hinten MEHR raus“; „mich haben die Barrieren immer genervt“; „ich wünschte, wir hätten das vor einem Jahr schon gesagt, den Mut gehabt, den Stecker zu ziehen und wieder zu gehen“; „Ja und dann hat, gab es irgendwann den Punkt, wo wir den Stecker gezogen haben, ne?“.

1053. „Also immer dieses Bild, dass die Idee, die ist mein Baby und ich beschütze mein Baby, aber das Problem ist halt, davon härtet das Baby nicht AB, ne?“
1054. „Erstens ist es dann bisschen schräg drauf und zweitens wird es halt sofort krank und stirbt. Deswegen mit dem Baby ganz schnell in den Regen rausgehen, sich rausstellen.“
1055. „Die grüne Sau zum Fliegen zu bekommen“; „es war irgendwie so ein bisschen ein GRÜNDUNGSDRUCK da. Und dann passierte es, dass sich eine IDEE daraus entwickelte, die eine soziale Komponente hatte“; „dass

die Idee einen dann irgendwann übernimmt oder beherrscht oder mal so in die Fänge bekommt“; „weil es dort Menschen gibt ähm, (.) die ich für, die ich für sehr, sehr energetische Menschen, intelligente Menschen mit nem hohem Potenzial halte“; „wir hatten ähm (.) ich würde, würde behaupten viele positive Stressfaktoren, also viel viel Flow, viel ähm, ähm, kreative Energie, die da entstanden ist“; „weil dort natürlich, man kann schon hingehen und kann sagen, das sind, also die ist eine unternehmerische Energie drin. Wer auch immer das Ding gegründet hat, hat eine supertolle Nische gefunden“; „Ähm, deswegen kann ich Ihnen sagen, was mich frustriert hat, aber das ist jetzt im Nachhinein, das sind Sachen, die mich angetrieben haben“.

1056. „Social vor das Entrepreneurship packen“; „So was wollten wir nicht bauen“; „dass man sich dann von den Mechanismen der Betriebswirtschaft FREI macht“; „haben gesagt, wir gehen von (dieser entspannten Situation) nicht weg, bis wir wissen, was wir mit unserem Leben machen“; „haben dann daraufhin unser komplettes Leben quasi angehalten“; „haben erzählt, was wir machen wollen, hat uns eine Dame vom Stand geschmissen“; „In 20 Prozent der Fälle natürlich totalen Gegenwind äh produziert hat, das haben uns die Leute dann auch übelgenommen haben“; „Ich habe aber auch immer gesagt bei dem Startup, ähm wir waren eigentlich zu kapitalistisch für Social-Startup-Szene und zu social für die Kapitalismus-Szene. Das war so ein unserer, eins unserer Kardinalprobleme“; „Ich habe ähm so viel über Nachhaltigkeit und Globalisierung gelernt und das war jetzt auch, fiel mir nicht leicht, das auszublenden“; „weil ich jetzt halt leider mehr wusste als vorher auf meinem Werdegang aufbauend“.
1057. „Dann sind wir (beschreibt eine Region) gefahren und haben gesagt, wir gehen von (dieser entspannten Situation) nicht weg, bis wir wissen, was wir mit unserem Leben machen. Und wir haben beide unabhängig voneinander, (...)mit (Altersangabe) festgestellt, das kann doch wohl nicht wahr sein, dass wir mit SO viel Nachdruck und so viel Energie an so wertlosen Dingen arbeiten. /Mhm./ Das war eine, eine REALISIERUNG.“
1058. „Ich glaube auch, dass man, (.) dass wir das teilweise auch sehr differenziert betrachten. Also wirklich, wenn es dann um, ich sage mal, um, (.) um Wirtschaftlichkeit geht, dann denken wir in dem Moment tatsächlich an unternehmerische Aspekte. Und sobald aber alles andere kommt, also (.) Produkte, ähm Angestellte, wir selber und auch die Außenwirkung, dann (2) geht es eher in die Richtung Sozialunternehmertum. /Mhm./ Mhm, (.) genau, aber nichtsdestotrotz versuchen wir das schon immer (.)

- unterbewusst, glaube ich, /Mhm./ also intern quasi in uns zusammenzubringen. /Mhm./ Aber ich glaube auch, dass wir das nicht unbedingt immer zusammen betrachten.“
1059. „Hilfestellung für andere oder da zu sein für, für andere, ähm, glaube ich, hat mich so geprägt, ähm, (3) auch sehr meinen Altruismus. Ich denke sehr viel an die anderen, eigentlich mehr als an mich selbst, wo ich mir dann so manchmal denke, ((lacht)) jetzt müsste ich ja schon an mich denken, aber ich glaube, das ähm, das ist also dieser, dieser Hintergrund und dann so der Altruismus macht ja dann aus mir scheinbar einen Social Entrepreneur. ((lacht)).“
1060. „Ähm, für mich eine Herausforderung ist ja eben dieses Buchhalterische und diese Personalführung. Ich bin ja sehr (2) altruistisch, ich gucke immer, dass es den anderen gut geht.“
1061. „Das ist ja irgendwie die, die große Krux hier in diesem Bereich, dass ähm dieses Pädagogische gegen das Betriebswirtschaftliche ausgespielt wird. Dabei ist das, sind das zwei Seiten einer Medaille, ja? Ähm, das Pädagogische ist die SUBSTANZ. Und wenn die Substanz nicht gut ist und belastbar ist, dann braucht man betriebswirtschaftlich sich überhaupt nicht zu BEMÜHEN, ja?“
1062. „Der Sozialismus hat es mit Ideologie versucht, der Kapitalismus mit dem Geld. Und das sind zwei Seiten einer Medaille.“
1063. „Und de facto ist jetzt irgendwie so dieses, dieses MINDSET ähm sozusagen, (.) also wir betrachten jedes Konzept als den aktuellen Stand des Irrtums, ja? Also das heißt, das IST in Progress, ja, und es HAT keine Endform so.“
1064. „Äh, ich habe ein äh ein Buzzword nach dem anderen mir angeeignet und ähm habe gemerkt, dass ich mich schon auch ein bisschen plötzlich zwischen den Welten anfangen zu bewegen.“
1065. „Ja, ich glaube, ja, schon irgendwie ähm, aber Fluch vielleicht auch eher, weil auch das nicht so richtig in die Wirtschaftswelt passt, wie sie im Moment ist, würde ich sagen. /Mhm./ Und ähm, (4) und gerade auch so in dieser Anfangsphase, wo man ja eh eine Identität auch als Sozialunternehmen oder Unternehmen sucht oder aufbaut und wenn man dann in diesen verschiedenen Welten eben unterwegs ist, wie ich dann auch noch in (klassischer Unternehmensverband) und so, und immer mit diesen, wirklich mit diesen Welten in Berührung kommt, die irgendwie nicht so richtig zusammenpassen oder noch nicht zusammenpassen. Ähm und wenn man dann halt immer diese Vibes aufnimmt, dann ist es schon einfach ein bisschen anstrengend, weil man ja versuchen will in der einen Welt was zu

- verändern /Mhm./ und merkt, dass man aber das nicht mit denselben Werkzeugen hinkriegt wie in der anderen Welt. /Mhm./ Und also so, ja, das ist schon energieaufwendig sozusagen.“
1066. „Meine Idee war halt, (.) zufällig oder nicht oder auf meinem Werdegang aufbauend, eine Idee mit einer sozialen Komponente. Ich habe aber auch immer gesagt bei dem Startup, ähm wir waren eigentlich zu kapitalistisch für Social-Startup-Szene und zu social für die Kapitalismus-Szene. Das war so ein unserer, eins unserer Kardinalprobleme.“
1067. „Ja, also ich finde man, es ist schwierig, da immer in Schwarz-Weiß-Bildern zu sprechen. /Mhm./ Und, (.) und ich glaube aber, WEIL wir alle dazu tendieren in Schwarz-Weiß-Bildern zu, zu sprechen, ist es halt irgendwie (.) Sozialunternehmertum gegen kapitalistische Welt so, anstatt zu überlegen, wie was fusionieren kann auch und dann gemeinsam irgendwie ähm was Neues schaffen kann. Aber tatsächlich, so wie es im Moment ist, würde ich also schon sagen, dass da Spannungsfelder sind eben, weil die einen denken, ein wahrer Unternehmer ist nur der, der halt irgendwie ähm auf Gewinn achtet und Produkt bestmöglich vermarktet. /Mhm./ Und die anderen denken eben, nein, das sollte irgendwie nicht der Selbstzweck äh sein. Und ich glaube, das fällt BEIDEN schwer sozusagen, sich da wohlwollend aufeinander einzulassen /Mhm./ ähm und auch da wieder eigentlich zu erkennen, dass mit einer wahrhaftigen Kommunikation man, das sind zwei Menschen, die sich über was unterhalten. So, und daraus könnte, glaube ich, eine tolle neue Wirtschaft entstehen, aber nicht, nicht, wenn man die Spannungsfelder hochhält sozusagen.“
1068. „Äh, (3) und austarieren heißt ja auch, dass es eben nicht den einen Status Quo gibt, sondern dass es halt ein ständiges Austarieren ist. (...) Und ich glaube, da sind wir halt noch nicht, weil hm, in, keine Ahnung, ich weiß noch, als ich das Unternehmen gegründet habe, hatte ich ein paar Freunde, die waren bei (politisch links orientierte Gruppe). Da war ich echt der BUHMANN, weil ich ein Unternehmen gegründet habe. /Mhm./ Im in diesen typischen Unternehmernetzwerken ist es irgendwie komisch, wenn man kapitalismuskritisch ist. Also das, alle haben irgendwie Angst, dass was weggenommen wird und dass man (.) was in Frage stellt, aber (3) ja.“
1069. „SozialUNTERNEHMERTUM, das von unten, man UNTERNIMMT etwas, so. (...) Und das braucht es halt auch und es ist so die, die Balance aus irgendwie beidem.“
1070. „Ähm, (.) okay, der, der, wie sagt man, der Köder muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch. Also wir können hier viele schöne IDEEN haben, wir müssen aber gucken, bringt das was? Haben die Leute wirklich

- Bock drauf? (...) Also (.) da irgendwie entwirfst du was, hast du dein Konzept. Dann (.) hast du sehr viel mit Organisation und so weiter. (.) Hm und die Mischung finde ich aber sehr spannend, das zusammenzubringen. Also Kultur mit, (.) das ist ja fast, (.) ja, das dieses Prototyping ist ja eher so eine Startup-Geschichte. (.) Und das auch zu lernen und auch offen zu sein und nicht zu sagen: ‚Hey, (.) das ist alles so böse und das ist so, (.) äh, keine Ahnung, zu wirtschaftlich oder weiß der Geier was‘. So, dann (.) das in so einen, (.) ja, in so eine Einheit zu bringen. (2)“
1071. „Und ich glaube, das trauen sich halt dann viele eben doch nicht, weil man auch seine sozialunternehmerische Idee perfekt pitchen will. Also das ist so, wir handeln manchmal mit Methoden aus einer anderen kapitalistischen Welt, die wir jetzt auf das adaptieren. Und das ist, glaube ich, manchmal sinnvoll und manchmal halt eben nicht.“
1072. „Sozialunternehmen SIND der SCHLÜSSEL für vieles in, in der Zukunft‘. Weil wir da ja, ich habe letztens bei so einem, bei so einem Talk, wo auch viele Unternehmen da waren, die sich so ausrichten in (Stadt), hatte ich letztens dann gesagt ähm: ‚Für mich ist das so (.) das GEILSTE‘. (.) Denn von, aus meiner, aus meiner (.) Recherche in der Vergangenheit war es immer so, dass das böse Kapital für Probleme in der Welt gesorgt hat. Ein Unternehmen ist per se nicht schlecht, aber wenn dann Aktionäre kommen und RENDITE gefordert wird, dann machen die auch mal äh KOMISCHE Sachen. JETZT ist es so, wenn wir dann zum Beispiel auch als AG an den Start gehen, ja, dann können sich Privatpersonen DA einbringen, FONDS könnten sich komplett so auflegen und das BÖSE Kapital, was all die Jahre ja so böse war, Ölindustrie, Pharma, Lebensmittel kann auf einmal dafür sorgen, dass auch GUTE Dinge angeschoben werden. Und also ich glaube, da, da muss noch VIEL in den Köpfen so passieren. Ich würde mich NIE als der Messias da betiteln und sagen: ‚Ich habe ALLES jetzt verstanden‘. Ganz im Gegenteil, (.) ähm, aber ((lacht)) Social Entrepreneurship ist noch ein KRASSES Thema.“
1073. „Ähm, bis ich dann tatsächlich mit diesem Begriff des Sozialunternehmers das erste Mal so in Kontakt gekommen bin. Das war dann ähm durch die äh Aktivitäten von Muhammad Yunus ähm, (.) was ja noch mal eine spezielle Form sozusagen oder Definitionsweise auch ist äh, wo es dann ja auch um die Rückführung des Kapitals geht und so weiter, aber jedenfalls ähm war das so für mich der, der AHA-MOMENT ähm, ja, Moment, vielleicht könnte Kapitalismus auch die Lösung sein und nicht nur das Problem sozusagen, ne? /Ja./ Ähm und das war für mich so der erste Anfang dazu.“

1074. „Dann sind wir (beschreibt eine Region) gefahren und haben gesagt, wir gehen von (dieser entspannten Situation) nicht weg, bis wir wissen, was wir mit unserem Leben machen. Und wir haben beide unabhängig voneinander, (...)mit (Altersangabe) festgestellt, das kann doch wohl nicht wahr sein, dass wir mit SO viel Nachdruck und so viel Energie an so wertlosen Dingen arbeiten. /Mhm./ Das war eine, eine REALISIERUNG.“
1075. „Ich habe da ein Defizit, also mir fehlt da Wissen. OHNE, es war mehr ein Bauchgefühl als was anderes. Und das war im Nachhinein ein historischer Schritt, ((lacht)) weil ich habe dann mich beteiligt an dem Wettbewerb und zu gewinnen gab es ein Beratungsstipendium mit echten (Beratern dieser Unternehmensberatung). Und äh, das war für mich schon ein Erlebnis ähm, die Art und Weise, WIE die beraten, WAS sie beraten und wirklich, ich war verblüfft, wie viel eins zu eins auch nutzbar war. Also es hatte einen extrem hohen Nutzwert. Und ich in dieser Phase (...) habe ich erkannt, dass ich so was, was ich später dann Geschäftsmodell genannt habe, brauchen würde, also irgendeine Form von Struktur.“
1076. RH: „Und das Startup wird dann auch ein SOCIAL Startup sein oder ganz was anderes?“  
 IP: „Nein, tatsächlich das erste Mal nicht Social.“ ((führt zum Neugründungsvorhaben aus)).  
 RH: Ja. Das heißt, wenn ich es richtig verstanden habe, ist ein bisschen Interpretation, aber deswegen frage ich nach.“  
 IP: „Ja.“  
 RH: „Das Fachliche, das interessiert dich?“  
 IP: „Ja.“  
 RH: „Das ist das Reizvolle?“  
 IP: „Ja.“  
 RH: „Schon von Anfang an?“  
 IP: „Ja.“  
 RH: „Und dann ergibt sich eventuell mal ein Social Startup /Ja./ oder auch nicht, aber es hängt von den Inhalten ab, die müssen dich reizen?“  
 IP: „Das, das Fachliche und die Innovation ist es.“
1077. „Ich kenne die CSR-Branche in Deutschland, auch diese Zugänge helfen Sozialunternehmern, aber vor allem die qualifizierte Einschätzung, die sie dann von mir bekommen. Sie wissen, dass die gefärbt ist, aber (.) die kriegen sie halt aus, (2) ne, ich kann ihnen sagen, wie ich das aus CSR-Sicht sehe, wie ich es aus einer (SEO-Unterstützungsorganisation)-Sicht sehe, wie ich es aus einer eigenen Gründung und so, ne? Und ich glaube, dass das schon auch helfen kann als Berater.“

1078. „Ähm, (2) und ich glaube aber schon, dass es auch wichtig ist, und das wird vielleicht dann auch teilweise unterschätzt, ähm kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Fähigkeiten zu haben. Ich glaube, dass das ist schon ähm, und deswegen bin ich ehrlich gesagt auch so ein Fan davon, dass man eben (.) immer Doppelspitzen hat sozusagen, weil, weil ich nicht glaube, dass ein Mensch alle Kompetenzen vereinen kann. Ja? Und so wie ich vielleicht die bessere oder es mir LEICHTER fällt zu netzwerken, ist (Name des jetzigen Gesellschafter-Partners) halt ei BWLER, ja, und hat da ganz andere, es macht ihr Spaß, diese Scheiß-Liquiditätsplanung zu machen, ja, wo ich echt äh, ich finde es furchtbar. Und das ist aber auch GUT so und ich glaube aber, dass beides auch notwendig ist. Und deswegen glaube ich immer, dass Leute, die alleine gründen, (.) oder ich meine, ich habe ja auch alleine gegründet, aber dann eben schnell Leute dazu geholt, dass das halt einfach eine UNNÖTIGE Mehrbelastung ist, ehrlich gesagt.“
1079. „Also Finanzierung ist die Hauptherausforderung oft. Ähm, (3) hm, ja, dann diese Wahrnehmung, wie man, wie man ähm, (2) wie man das Gemeinwohl mit Ökonomie verbindet, (.) dass das nicht Social Washing oder Green Washing oder was auch immer ist, ja? Also das sind da Herausforderungen, klar. Hm, (.) ja, dass man, (.) dass man, dass man rechtfertigen KANN, dass das (.) was irgendwie kostet, obwohl es einen guten Zweck hat. Also das sind so die Hauptherausforderungen, würde ich sagen, die man immer wieder sieht, ja? Ja.“
1080. „Ich stieß ähm (.) bei (einer Reise) auf ein Konzept, was mich total begeistert hat, was auch letztendlich Ideengeber für das Konzept der (Name der SEO) war, (.) ähm, wo es eben um ganz andere Dinge geht, wo es um Langfristigkeit und Regelmäßigkeit geht. Das heißt, ((erläutert mehrere konkrete Zielsetzungen des SEO-Konzepts)). (Stadt, in der die SEO sitzt) ist keine so große Stadt, ähm für so was interessiert sich die Presse, es sprach sich schnell herum. Es kam (eine andere Organisation) aus (derselben Stadt) auf uns zu und sagte äh: ‚Ist ja toll. Könnt ihr uns zeigen, wie das geht? Würden wir auch gern machen‘. Dann dachte ich mir: Klar, was (unseren Kunden) guttut, tut denen auch gut. (.) Ja und dann kam noch (eine Organisation) dazu und NOCH EINE.“
1081. „Meine Eltern, die haben sehr viel Schulden aufgebaut, private Dinge (...) und also einfach Fehlentscheidungen, also jetzt kein Unternehmen oder so, aber das war sechsstellig, ein hoher sechsstelliger Betrag. Und (mir wurde) FRÜH EINGEBLÄUT, dass ich das ABZAHLEN muss, so oder so. Also nicht, dass man, (.) da gab es nie das Gespräch, dass man ein Erbe auch ablehnen kann. Und MEIN Glaubenssatz als, als (Kind) war immer schon

in der Grundschule, (.) äh, ich muss diese Schulden abbezahlen. So und da war für mich auch klar, ist egal, was ich mache, weil mein Gehalt, so wurde das von unserem Vater auch kommuniziert, äh weil: ‚Dein Gehalt wird dann gepfändet bis zu einem (.) Satz‘, keine Ahnung, wo der dann läge, dieser Satz, ‚und all das drüber wird dann halt für, für Schulden äh aufgebraucht. Und BIS du überhaupt da bist, wird durch Zinseszins dieser Schuldenberg auch noch mal viel größer‘. Das war für mich so, ey, das, (.) da komme ich ja NIE raus. Also habe ich schon auch unterbewusst damals als Kind immer, (.) ich, ich bin ja heute wie ich bin, weil es damals so war, wie es war. Ich musste ja automatisch viel weiterdenken, um die Ecke denken, als es bei anderen Leuten in meiner Klasse der Fall war, weil eben meine Realität eine ganz andere war. Ähm, (.) ich hatte, wir hatten keine Unternehmer in der Familie. Da hatte ich NICHTS, wo ich hätte können was anschauen oder, oder lernen groß. (2) Aber über, über Fernsehen, Internet, all die Dinge und weil ich ja immer, (.) DUMM GESAGT, wenn mir jemand einen 2.000 Euro netto Job angeboten hätte, das hätte mich jetzt nicht GECATCHT, wo ich sage: ‚Ey, das ist ja cool. So, da kann ich ja durchs Leben gehen 40 Jahre‘. Schon damals, weil ich gewusst habe so, (.) dann brauchst auch gar nicht arbeiten gehen in dem, in diesem Rahmen, in dem ich mich da bewegt habe. BIS DANN IRGENDWANN mein (Lehrer) mir erklärt hat, das ist halt nicht so, ((lacht)) ich kann auch das Erbe abschlagen und dann bin ich da fein raus. Und dann war ich allerdings schon (.) 14, 15, 16, (...) und hatte meine Schullaufbahn, in Anführungszeichen, schon ein bisschen verbockt. Also ((lacht)) das war schon so, okay, (...) macht dann erst mal eine Ausbildung. So war mein Weg dahingehend. Ähm, (.) ja, das so dazu.“

1082. „Das ist ein EVIDENZERLEBNIS geworden für mich, weil ich dann auch wahrnahm, dass in den SLUMS in Brasilien zum Beispiel äh 70 Prozent der Menschen Landvertriebene waren. Das waren alles Leute, die also (.) äh Subsistenzwirtschaft betrieben hatten in kleinen Verhältnissen, die sind durch die Industrialisierung alle weg, (.) weggeschickt worden. (2) Und äh, da habe ich immer mehr meine Fragen gehabt an meine berufliche Tätigkeit, obgleich das Unternehmen erfolgreich war, gute Gewinne machte. Und äh, ich habe aber dann irgendwann gesagt: ‚Das machst du nicht‘.“
1083. „Also, wenn ich merke, dass ich jeden Tag nur noch mit schlechter Laune (.) die Dinge mache und mir ähm die Sachen aus den Fingern saugen muss und (2) ich mich irgendwie genötigt fühle, die Dinge noch zu machen, dann würde ich mir zumindest die Frage stellen: Ist alles in Ordnung?“

1084. „So und das ist auch für mich eben, sicher vielleicht auch ein verbindendes Glied für alle oder für die meisten Sozialunternehmen, soweit sie ECHTE Sozialunternehmen-Charaktere haben.“
1085. „Und der zweitschlimmste Moment ist äh, sich ähm von Kollegen trennen, die zum Teil auch langjährig da sind. (.) Dieser alte Satz: ‚Jetzt bin ich (viele) Jahre lang, auf einmal ist es falsch, was ich mache‘. So und das ähm, das versuche ich SO zu verhindern wie nur irgendwas. Also ich möchte gerne, dass wir GERINGE Fluktuationsquoten haben, sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerindiziert. Ich möchte unbedingt, dass wir ähm, (.) dass alle LANGE bleiben. Das sage ich auch jedem, der neu kommt. Also unser Ziel ist NICHT Hire and Fire, sondern Bleiben. Und wir haben auch ähm GUTE, gute, gute Verweilquoten. Manche sind mir zu lang. Bei manchen Jungen sage ich auch: ‚So, äh, hier eine Lehre gemacht und dann gern auch mal woanders und dann KOMMT WIEDER‘. Wir haben auch ein Alumni-Netzwerk, wo wir sagen: ‚So, wenn ihr mal weg wart‘. ((Schildert ein regelmäßig stattfindendes Event)), dann KOMMEN SIE ALLE WIEDER, dass wir die BEI uns behalten. Aber dieses Trennen ist ähm (.) eigentlich IMMER nur dann der Fall, wenn jemand rote Linien überschreitet. Dann habe ich zwei, zwei Herzen in meiner Brust. Das eine ist (.) ECHTE Traurigkeit, weil das wirklich auch WEHTUT und das macht ja auch immer was mit den anderen Kollegen, wenn die erleben, zack, da schält man einen raus. (.) Dann mussten wir zum Teil, weil es zwischenmenschliche, äh, wir hatten zwei Wallraff-, Wallraff-Situationen. Direkt nach einem ähm über warmherziges Leben geben nachdenkenden Prozess hatten wir zwei Wallraff-Situationen. ((schildert massive, beabsichtigte erniedrigende Situationen Wirkungsempfängern gegenüber, provoziert von langjährig erfahrenen pädagogischen Fachkräften. IP schildert auch einen langjährig zurückliegenden Vorfall, von dem er erst jetzt Kenntnis erlangt hat)). So und dann haben wir die Sache aufgeklärt und RAUS KAM zu meinem Entsetzen, natürlich hört jemand nicht vor (Anzahl) Jahren auf, sondern hat die Sachen bilateral, wenn keiner zuguckt oder EINER zuguckt, den man bei sich machtvoll runterdrücken kann immer noch, ähm, benimmt sich erniedrigend, WIRFT (eine Beeinträchtigungssituation eines Wirkungsempfängers) dem (Wirkungsempfänger) vor, das macht der ja extra, so was alles. Und äh das gibt es im sozialen Bereich, dass man die Nerven nicht mehr hat. (.) Auch da muss man hingucken, man kann da nicht immer sagen, derjenige versagt und ist ein Versager, sondern der versagt, weil er nicht mehr KANN. So, ich habe selber (eigene Kinder) aufgezogen und (jedes Kind) hat von mir zu einem Zeitpunkt, wo ich nicht

konnte, mal eine Ohrfeige gekriegt. Das hat mir SO leidgetan, (.) äh aber ich kann jetzt auch nicht sagen, deswegen bringe ich auch sogar bei denen immer das BEISPIEL, das ist mir selber schon passiert, aber sie müssen sich reflektieren. ‚Und ihr untereinander auch, wenn ihr merkt, da gehen einem die Nerven durch, holt den da raus aus der Situation, sagt, hol dir einen Kaffee, geh von mir aus nach Hause, aber hier, Cut, jetzt ist Schluss, rote Linie‘. Ja? Also so und äh das darf Kollegen aber nicht wiederholt passieren. Es darf ihnen nicht passieren, dass sie eine zynische Haltung entwickeln. Und DIESE roten Linien müssen auch in einem Haus wie bei uns klar sein.“

1086. „Da haben sich in (Anzahl) Bereichen (Anzahl) Leitungskräfte dran verschlissen, die haben alle das Handtuch geschmissen. Einen habe ich das Handtuch schmeißen lassen, weil er auch dafür charakterlich nicht geeignet war, die anderen beiden haben völlig äh entkräftet das gelassen. Und ich führe die gerade selber mit. Ich muss da echt jetzt mal auf meine alten Tage noch mit ran. ((lacht)) Ich bin jetzt (Altersangabe). Ich habe die direkt dabei. Ich lasse mir gerade schicken, wann trifft sich wer, wie ist das denn? Und zwar mit den BASICS wieder, damit fangen wir mal an, kommen wir pünktlich, gehen wir pünktlich, QM. Äh, stempole ich aus, gehe ich früher nach Hause und bin gar nicht mehr dabei? Wie ist das denn mit der Körperpflege? Wie ist das mit gesundem Essen? Kriege ich dort immer gesundes Essen oder setzt man mir von gut und günstig, ich sage jetzt mal konkrete BEISPIELE, (Nahrungsmittel) aus dem, total überzuckert, aus der Dose VOR, weil ich keine Lust habe, äh was Gesundes da hinzustellen? Mache ich den äh völlig übersüßten Kuchen oder habe ich vorher, wofür ich bezahlt werde, mit einer Gruppe (Klienten) Kuchen gebacken? Habe ich mich um den FSJler gekümmert, dass der ein anständiges Projekt kriegt oder lasse ich den nur Toilettengänge machen, weil ich selber draußen lieber eine rauche? Also wir sind jetzt bei Basics. GEHE ICH, weil ich im Change-Prozess neugierig bin auf meine eigene berufliche Entwicklung, mit in den Erfahrungsaustausch in neue Gruppen? Wechsele ich mal das Haus, um zu sehen, wie arbeiten NEUE, (andere Teams mit Klienten, die andere Herausforderungen mitbringen)? Will ich das wissen oder sage ich: ‚Nein, ich mache 30 Jahre genau diese Arbeit, oder 25, bin übrigens erst 50. Das ist ja für mich auch immer erstaunlich, die Leute sind vom ersten Tag an hier und sind VÖLLIG ähm runtergefahren in ihrer Neugier. Die ist, ich habe das Gefühl, man macht manchmal so einen KASTEN auf, so einen eingesperrten Vogelkasten. Der Vogel setzt sich maximal OBEN

AUF DEN RAND, ((lacht)) GUCKT UND SAGT: ‚OH, GOTT, ES REGNET, ES ZIEHT, es könnte sonst was passieren, setzt sich wieder hin und zieht SELBER DEN DECKEL ZU. ((lacht)) So einen Eindruck habe ich manchmal und äh daran kann man fast scheitern, an den Hospitalismus äh Symptomen mancher Kollegen. Also das finde ich bemerkenswert und (.) ähm privat will ich die Leute nicht zu ihrem Glück zwingen, beruflich ist das äh meine Pflicht, glaube ich, (.) und brauche auch immer wieder ähm, den Konnex zu Leitungskräften, dass die daran nicht äh, ähm, (.) aufgeben. So, also ich erwarte das und jetzt ist (Lebensqualität im Alltag) die letzte Bastion. Wir haben noch (Anzahl) Häuser, die anderen haben wir WIE EINE KARTE umgedreht. Wir haben das durchargumentiert, wir haben mit den Leuten gesprochen, wir haben uns von Kollegen, die eine Katastrophe waren, getrennt. Das gab es früher auch nicht. Die habe ich alle ähm versucht so sanft, wie es eben geht, irgendwo anders hinzukriegen. Und jetzt sind wir da ein bisschen konsequenter, weil ich die ZEIT gar nicht habe, noch mal zu sagen: ‚Ach, wollen wir nicht noch mal 15 Jahre gucken, dass du dich entwickelst‘. Was natürlich aus Wirtschaftssicht total irre ist. Da sagt jemand ‚Ich habe keine Lust‘, und zeigt das, HAT aber eine MENSCHENverachtung schon bei sich, was im sozialen Bereich eine Katastrophe ist, (.) WILL aber auf seinem Arbeitsplatz bleiben. Und da auch wieder zu sagen: ‚Dienstleistung heißt, jeden Tag dienen und leisten‘. Und dieses DIENEN, ich finde, das ist ein ganz wichtiges WORT.“

1087. „Nur mit Gutmenschentum, um so einen blöden Begriff mal zu nehmen, der ist eigentlich total gemein, weil die Leute MEINEN es ja wirklich gut, aber man kriegt äh zum Beispiel als ähm (.) katholischer, evangelischer PASTOR ist SO ein Vorstand, nicht mehr mit dem guten Willen, was Gutes zu tun, so ein Unternehmen in den Griff.“
1088. RH: „Was meinen Sie damit, dass die Sozialunternehmen sich häuten?“  
 IP: „Also die, äh die Entwicklung ähm, die Sozialunternehmen FORTWÄHREND nehmen MÜSSEN, ist ähm, sich selber auch ähm weiter zu professionalisieren. Also es nützt nichts, nur gutherzig am Menschen Gutes zu tun, sondern ich muss das äh von AUSSEN reflektiert tun, ich muss das mit Qualitätsanspruch tun. Ich muss mich ähm der Frage von außen STELLEN, mache ich das so gut wie jemand, der 30 km weiter arbeitet? Also (konventioneller Anbieter), in Führungsstrichen. Also das Qualitätsmanagement industrieller Überprüfung, DIN, ISO, äh mal als Beispiel, haben wir hier eingeführt, was ich wichtig finde, damit jemand, der sich

- DORT bei uns in einer, wir sind dezentral organisiert, wir haben insgesamt (Anzahl) Standorte, äh, der sich dort in einen Standort begibt, darauf verlassen kann, dass er nicht schlechter behandelt wird als DORT, sondern dass WIR und ich auch strukturell dafür sorgen, dass (Mitarbeiter), qualitativ äh die GLEICH GUTE Arbeit abliefern. (.) Das ist immer so eine Sache, aber das ist zum Beispiel ein Häutungsprozess, sich von AUSSEN zu betrachten.“
1089. „Ich bin generell ein sehr (2) ähm outgoing, sagt man das, ausgehender Mensch, aufgeschlossener Mensch und freue mich immer, neue Menschen kennenzulernen.“
1090. „Und ich betrachte als ein ganz großes Glück meines Lebens, dass ich überhaupt die Chance gekriegt habe. Also Sie kennen es ja biografisch auch, wie TOLL das ist, wenn man sich wirklich noch mal aus dem sicheren Terrain rausbewegt und so dem folgt, was man vorher GEFÜHLT hat, aber noch nicht so genau benennen konnte. Und für mich war es ein großes Glück, weil ich eben auch strukturiert und Sicherheit und ((erläutert die eigene private Lebenssituation)), ich habe das alles auch (in partnerschaftlicher Beziehung) besprochen, dass wir erst mal diese Anfangsfinanzierung in der Tasche hatten. Sonst wäre das wahrscheinlich alles so nicht gekommen.“
1091. „Also ähm GANZ DEFINITIV habe ich GENAU zur richtigen Zeit (anderen SE) getroffen. ((erläutert den Hintergrund)). Für mich ist es mehr als Glück, es war eine FÜGUNG. Ich habe auch irgendwann mal so ein bisschen salopp gesagt: ‚Da (wurde mir in meinem Leben) auch noch mal einen Fußtritt verpasst und (...) jetzt mach endlich mal dein Ding, ((lacht)) bevor du dich da so verbunkerst (beim Arbeitgeber) und dich immer nur abarbeitest an (.) alles, was NICHT geht‘.“
1092. „Und ich finde das immer wieder total erfrischend und bewundernswert und auch motivierend, diese Leute zu sehen, die sich eben nicht (.) nur darüber definieren, was sie quasi quantitativ geleistet haben.“
1093. IP schreibt RH im Anschluss per E-Mail (Auszug): „Im Nachgang unseres Gesprächs ist mir der Gedanke gekommen, dass man mit der Frauenquote vielleicht eine „Empathie-Quote“ meint – und damit dem Fehler aufsitzt, Frauen seien emphatischer als Männer. Das würde bedeuten, dass Empathie in den Führungsetagen noch nicht sichtbar besetzt ist – wäre das der Fall, hätten wir Millionen mehr Bienen fliegen. Wenn ich davon ausgehe, dass social Entrepreneure ein Empathie-Talent haben, dann könnte

- diese offene Position von den social Entrepreneur\*innen gut eingenommen werden; vielleicht braucht man dann ein Förderprogramm: „social Entrepreneur-Leadership“.
1094. „Also da fühlte ich mich manchmal mit (denjenigen Politikern) verbunden, die plötzlich nach Fukushima sagen: ‚Atomkraftwerke weg‘. Weil (.) ja, vorher gab es keinen Anlass dafür, aber dann war es so offensichtlich und dann macht sie es auch. Und so ist es bei mir manchmal auch, also ich gebe nicht leicht auf, ich versuche schon, ich bin, glaube ich, schon auch ein sehr Hartnäckiger, aber wenn mich jemand mit guten Argumenten überzeugt, bin ich eher dankbar da drum. Und dann denke ich: Warum soll ich diesen Umweg machen äh, wenn da jemand ist, der es besser weiß? Weil ich weiß, also ich kenne einfach auch meine Grenzen. Und wenn mir jetzt jemand erklären würde in MEINEM Feld, wie es geht, dem ich WENIG zutraue, würde ich nicht auf ihn hören. Dann würde ich sagen: ‚Okay, ich habe eine persönliche Meinung gehört‘. Die sammele ich auch ein. Da würde ich dann eher, wenn es der Fünfte sagt, denken: Huch, vielleicht habe ich doch was übersehen oder nicht wahrgenommen. Dann erst würde ich mich hinterfragen, aber definitiv in Feldern, wo ich genau weiß, dass deutlich mehr Leute bessere Kompetenzen haben als ich selber, versuche ich dem auch zu folgen, auch im eigenen Team im Übrigen.“
1095. „Das meine ich, glaube ich, mit dieser Grundeinstellung, /Mhm./ dass man Fehler halt auch zugibt und nicht behauptet, man ist jetzt total perfekt, nur weil man halt (realisierte SEO) hat /Mhm./ oder sich selbst auch so was zuschreibt. Es ist halt so, dass man immer wieder auf Hürden kommt. Und die, (.) das, was glaube ich, wichtig ist, dass man sich immer wieder vor Augen führt, dass man daran arbeiten muss und dass man das auch offen zugibt.“
1096. „Am ANFANG habe ich manches Mal gedacht: Oh, ((stöhnt)) Gott, ach, Mensch, seid doch nicht so hart irgendwie. Ich habe nix gesagt, weil ich dachte, die müssen ihren eigenen Weg finden. Manches Mal habe ich es dann schon sozusagen mit uns, mit unserer ZEIT als Hauptbezugspersonen verglichen, aber die Ergebnisse, die Erfolge sprechen für sich.“
1097. „Das ist mir auch WICHTIG, weil ich möchte ja, dass unsere Mitarbeiter eben aus eigener Verantwortung heraus agieren. (.) Und nur so, kann so ein Modell funktionieren.“
1098. „Deswegen mussten wir ganz schön an der Stelle was investieren. Also wir haben deswegen (unsere Kommunikationsmanagement komplett überarbeitet). Äh ein GROSSER Teil unserer Arbeit (...) besteht drin, Textbausteine für Presseerklärungen, für Kampagnen, wenn die ihr (...) Jubiläum feiern,

- ihnen Formate für ihre Veranstaltungen vorzuschlagen und so weiter, und so weiter. (...) Es hat einen Servicecharakter, keinen verbindlich verpflichtenden. (...) Also wir sind deutlich aus den Kinderschuhen raus, (...) für ein Soziales nicht schlecht, für die Großen natürlich lächerlich, (...), da dürfen wir uns nicht messen, aber wir sind ganz gut davor.“
1099. „Ein anderer Teil von Networking ist natürlich der Social-Media-Bereich, also Facebook, Instagram, /Mhm./ ähm Newsletter. Und ohne den hätte zum Beispiel unsere Crowdfunding-Kampagne ja gar nicht funktioniert.“
1100. „Und da konnte ich ja schon sagen, wo (die SEO) zu finden sein wird. Ich hatte dann inzwischen die, die äh Immobilie. Wir hatten eine Webseite gemacht und ich war der Meinung, dass die sozialen Medien, Facebook, damals kam nur Facebook in Frage, also was mir dann so kam, äh, das sei unnötig für, für (eigene SEO). Wofür? Facebook ist WELTWEIT. Dabei brauche ich ja eigentlich die Kunden hier aus (Stadt). Und es wurde (.) äh auch, also soweit ich ja das ja so gesehen habe, es wurde, in (Stadt in der Nähe) hat jemand (die Gründung der SEO) gepostet und dann kam hier auf einmal so eine Welle an Interviews oder so ein Interesse. Aber ich weiß NICHT MEHR, wer das gepostet hatte. Also ich auf keinen Fall, ich hatte kein Facebook. Und bei der Eröffnung ähm (.) war tatsächlich die lokale Zeitung äh den Tag davor da. Und dann ist gleich, äh war ja auch gerade vor der Eröffnung oder kurz nach der Eröffnung war schon (Fachzeitschrift), die haben ein Interview gemacht und daraufhin explodierte es. Also ich muss, ich muss schon sagen, ich war ein bisschen überfordert von der ganzen Medienresonanz, die am Anfang war, weil ich hatte gerade ERÖFFNET ((lacht)) und dann auf einmal so viel.“
1101. „Natürlich habe ich mich theoretisch mit befasst, aber letztendlich es ist ähm wie mit jedem anderen Unternehmen, was man gründet, ob das jetzt Sozialunternehmertum ist oder nicht, muss man sich halt mit der Materie und dem Inhalt befassen. Und DA kam mir tatsächlich zugute, dass ich (Anzahl) Jahre schon selbstständig gewesen bin.“
1102. „Hm, dieses theoretische Studium habe ich so ein bisschen äh (.) pf gemacht, weil ich es musste, aber habe auch DA einen Verein gegründet mit (mehrere Hochschuldozenten) zusammen für den (internationalen) Studentenaustausch. Also es ZIEHT sich so durch, quasi durch meine Vita, dass ich immer äh aktiv werde.“
1103. „Diese äh (Anzahl, zweistellig) Jahre Berufstätigkeit, äh Selbstständigkeit hinter einem, dann ähm (2) ist man da schon bisschen gewöhnt so alleine zu fliegen.“

1104. „Mein Mitgründer, der kommt aus einem ganz anderen Leben. Wir, wir LIEBEN uns, wir sind BEST FRIENDS ähm, aber der ist immer in gut situierten Verhältnissen aufgewachsen. Der (.) war schon mit acht dann in Traum-, auf Traumzielen in der Welt im Urlaub /Mhm./ mit seinen Eltern, weil das möglich war. Das ist ja auch schön und das SOLL so ein, aber dem fehlt halt so dieser, (.) diese Kaltschnäuzigkeit, das Abgewichst-Sein, dass, wie, wie, was LÄUFT denn überhaupt draußen in der Berufswelt. Das habe ich halt, weil ich seit zehn Jahren nichts anders mache. Dahingehend glaube ich schon, dass, wenn man ein Unternehmen gründen will, ist auch WICHTIG, da irgendwo mal (2) geDIENT zu haben, im Leben, für andere Menschen, wie auch immer.“
1105. „Wir hatten ja diese Menschenbild-Annahme. Wir wollen alle nichts Böses tun, wir haben alle dieses un-, ungute Gefühl. (...) wenn wir eine Wahl haben, dann gehen wir da sofort hin. (.) Und dann haben wir, dann war das erst mal sehr enttäuschend und deprimierend zu sehen, dass die Menschen alle Schweine sind irgendwie.“
1106. „Das heißt, Sie und ich und jeder da draußen hat so einen kleinen LOHAS, wir haben alle so einen kleinen LOHAS in uns drin und hin und wieder werfen wir dem mal was vor. Dann freut er sich, dann erzählt er Geschichten und dann ist dieser Moralteil befriedigt, aber ähm in der BREITE ist das nicht abbildbar ähm und es ist auch nicht in unserer Gesellschaftsstruktur drin.“
1107. „Auf Märkten haben wir es oft genug mitbekommen, dass die Leute zu den (Produkten) gegangen sind, die gut fanden äh und dann: ‚WAS, (Betrag) Euro für ein (Produkt)?‘. Dabei ist (Betrag) Euro für (nachhaltige Produktion) noch einigermaßen in Ordnung. Ähm, es gibt auch noch ganz andere Preise. Und na ja, dann ist man mit ihnen einfach mal ins Gespräch gekommen, wie viel sie denn sonst für ein (Produkt) zahlen und hat ihnen so ein bisschen den Hintergrund erzählt, dass es eben kein Standard-(Produkt) ist, sondern wir im Einkauf schon mal das Fünffache äh zahlen, ähm und äh uns da gewisse Dinge in der Produktion einfach wichtig SIND. Und ähm, ja, die Leute wahrscheinlich auch so authentisch äh empfunden haben und gemerkt haben, okay, die stehen hinter dem, was sie da machen und für die ist das irgendwie selbstverständlich und wichtig, ähm, dann kaufe ich mir jetzt vielleicht mal mein erstes Fair-Trade-(Produkt) und äh zahle (Betrag) Euro dafür, /Mhm./ auch wenn ich sonst gewohnt bin (weniger als die Hälfte des Betrags) Euro für ein (Produkt) auszugeben.“
1108. „„Dienstleistung heißt, jeden Tag dienen und leisten‘. Und dieses DIENEN, ich finde, das ist ein ganz wichtiges WORT. Also ich will gar nicht so sehr

- auf Leistung, sondern ich will auf die HALTUNG des Dienens hin. Und DAS ist eine DIENSTleistung und DAS beurteilt im Übrigen der KUNDE, ob er, ob die gut ist.“
1109. „Also gerade (angebotene Dienstleistung) ist ein unheimlich zahlengetriebenes äh ähm Geschäft. Ähm, wir hatten ein totales Spannungsfeld, was wir nicht aufgelöst haben, dass wir ähm immer sehr an den, an den Menschen geglaubt haben als, als Individuum, also auch einen sehr humanistischen Wertekern hatten. (.) Den muss man ausschalten teilweise (für die angebotene Dienstleistung), weil man, weil man (bei dieser Dienstleistung) nur noch über Masse redet, ne? Man redet da darüber, da kommen 1.000 Leute hin, so viel Prozent von denen machen das und so viel Prozent von denen machen das. Und dann haben wir versucht mit den einzelnen Menschen zu reden, sind also damit nicht weitergekommen.“
1110. „Im Nachhinein auch relativ irgendwo auf der Grenze zwischen selbstbewusst und arrogant. Wir haben gesagt: ‚Wir sind hier, hier, wir haben Erfahrung aus dem NORMALEN Business. Wir helfen euch Ökos jetzt mal hier ähm die grüne Sau zum Fliegen zu bekommen.“
1111. „Also ich zweifele da nicht, dass das gelingt, sondern (.) da bin da, haben, wir haben da so geile Themen und so geile Angeln im Wasser, das wird alles gut werden.“
1112. „Wir müssen uns komplett neue Kompetenzen aneignen. Und natürlich gleichzeitig auch in diesem Bereich Technologie (.) sind wir mit unserem Hintergrund (...) aus dem (eigenen Bereich) natürlich vollkommen aufgeschmissen. Deshalb (ist) ein (Co-Founder) bei dieser (inhaltlichen Zielsetzung der SEO) mit an BORD, /Mhm./ ähm, der halt ein (Fachexperte für den Entwicklungsprozess zur inhaltlichen Zielsetzung) ist, (.) ähm, der (...) einfach da die nötige Expertise mitbringt ähm (.) und gleichzeitig aber auch motiviert genug ist als, als Mitgründer, da jederzeit dran zu arbeiten und auch, sage ich mal, Ehrlichkeit natürlich immer an den Tag zu legen und da ein guter Austausch stattfindet. Weil das kann man über Freelancer dann möglicherweise nicht mehr abdecken und deshalb (...) direkt am Anfang dazu entschieden, (Co-Founder) mit reinzunehmen, der halt in diesem Feld unterwegs ist.“
1113. „Wir haben es vielerorts eher schlimmer gemacht, die Armut, obwohl wir seit 60 Jahren knapp ähm (.) jedes Jahr 100 Milliarden nach (anderer Kontinent) schicken.“
1114. „Es war für uns mehr ein Selbstverständnis /Mhm./ und es hat sich eigentlich erst danach entwickelt. Natürlich hilft es so im Studium zu sehen,

- okay, welche Bereiche für Nachhaltigkeit gibt es. Da hatte man mit Sicherheit einführende Vorlesungen, die denke ich mal, dieses Thema umrissen haben, auch wirklich die Untersch-, Unterscheidung dann zwischen, man hat sein Business-Modell, baut sich drum herum so einen CSR-Zweig auf. Man versucht es zu integrieren. Natürlich hat man davon schon mal gehört, aber die wirkliche Ausrichtung, dass wir nachhaltig sein wollen und auch irgendwo ein Vorbild sein wollen, hat sich eigentlich erst danach gebildet, ähm, weil wir dann auch gesehen haben, als wir uns wirklich mit der Materie beschäftigt haben, wie viel schiefläuft in der (Branche) und dass da auch unbedingt was passieren muss und ein Umdenken beim Endkonsumenten stattfinden muss.“
1115. „Der (2) Richard Branson, der den Virgin, diesen Vir-, den Virgin-Konzern nach vorne gebracht hat, der hat auch so eine soziale Bank gegründet. Und die stellt sich drei Fragen: ‚Ist es?‘. Wenn die finanzieren soll irgendwas: ‚Ist es für uns gut? Ist es für den Kunden gut? Und ist es für das LEBEN, die Welt, die Allgemeinheit gut?‘. Also das wäre dann bei einer Öltraffinerie Offshore wahrscheinlich nicht der Fall, das wäre dann bei, bei Rüstungskonzern NICHT der Fall, aber bei Solarenergie, bei, bei Aufforstungsprojekten, bei uns schon EHER. Und dahingehend ähm (2) glaube ich, (3) dass sich das so unterscheidet in der, in der (2) Arbeit des, des Gründers oder der GRÜNDER im Vorfeld.“
1116. „Bei mir waren es äh ethische Motive. Ich fand das Thema immer schneller, höher, weiter, habe mich auch lange mit dem Nachhaltigkeitsgedanken beschäftigt.“
1117. „Im Social Entrepreneurship, wenn wir irgendwo Talks halten ((lacht)) oder, oder äh präsentieren, pitchten, sage ich ganz oft: ‚Es gibt ja SO viele Dinge, es gäbe Frauenrechte, Kinderrechte, Plastik im Meer, Umweltthemen, äh Energiewende, Essen für die Welt, (Themenschwerpunkt seiner SEO), was wir jetzt machen. Es gäbe ja so viel, dass wir da dann bei (Thema) gelandet sind, war, (.) in Anführungszeichen, Zufall‘. Denn wir sind ja nicht DIE, die in Urlaub gefahren sind, sehen Armut und sagen: ‚Ey, wir müssen was machen, mal Spendengelder sammeln‘. Sondern (.) der Horizont war da, die, dieses STREBEN nach einer sinnhaften Tätigkeit in der Welt war da.“
1118. „(Saison) läuft seit (Anzahl) Wochen und jetzt geht es halt darum, ja, (spezielles Produkt) kommen jetzt. Man nimmt die ganz normal ab, ohne das in Frage zu stellen, sagt: ‚Hey, gar kein Problem, lange Partnerschaft, das steht im Vordergrund‘. Anstelle von irgendwelche Sanktionen irgendwie einzuführen und zu sagen so: ‚Hey, (.) sechs Wochen zu spät, uns stehen

alle auf den Füßen, ähm wir stehen euch jetzt auch auf den Füßen.‘, ne? Und dass man DA, dieser Druck dann wirklich zu sagen, man bleibt seinen Werten treu, dass man eine faire Kooperation sucht, /Mhm./ was möglicherweise heißt, dass man irgendwo zurücksteckt, dass man äh vielleicht nicht auch immer die GÜNSTIGSTE Lösung nimmt, sondern wirklich die nimmt, mit denen man jahrelang zusammenarbeitet, um halt wirklich was zu tun und nicht jetzt irgendwie das Ganze zum Beispiel nach Asien auszulagern, wo wir die ganze Zeit wahrscheinlich mindestens mal 40 Prozent billiger produzieren könnten. Zu sagen: ‚Wir wollen in (Land, aus dem das Produkt kommt) bleiben, das ist irgendwo ein (besonderes) Gut, Fähigkeiten, (Kunst), die wir da lassen wollen‘. Äh und das widerspricht sich ganz schnell natürlich auch mit den finanziellen Zielen, die man sich als Unternehmen setzt. /Mhm./ Und das ist natürlich ein Druck, der gegenüber normalen Startups, wo das AUCH schon da ist, dass man finanziell auf einen grünen Zweig kommen, wahrscheinlich bei sozialen Startups oftmals der Fall, dass das noch deutlich stärker ist.“

1119. „Ähm, da (3) geht es schon darum, vielleicht ein bisschen der Welt ähm, (.) ich meine, ich könnte mir vorstellen, die ERSTE Generation oder ERSTEN ZWEI Generationen der heutigen Sozialunternehmer sind noch so geprägt, so mission-driven People. WIR SAGEN mission-driven People, das Wort sagt, glaube ich, eine Menge. Oder purpose-driven, aber mission-driven sagt es vielleicht noch genauer, die haben dann schon eine Mission, ja? Also ich habe schon eine Mission, ((nennt seine spezifische Mission)), ja, ich kann der Welt helfen. Ja, ich bin ein bisschen idealistisch. Ich glaube, ich gehöre noch zu dieser etwas antiquierten ersten ((lacht)) Generation und musste es selbst leidvoll erfahren, (.) ne? Ähm, und DARF ich der Welt auch was wiedergeben? Ähm, ja, wahrscheinlich, in gewisser Hinsicht irgendwo.“
1120. „Wir wollen dem Endkonsumenten ehrlich zeigen, was hinter, hinter der geschlossenen Tür passiert. (...) Das ist das Einzige, was wir wollen, wir wollen dem Endkonsumenten die Möglichkeit geben, wirklich eine Entscheidung zu treffen, ob das Produkt wirklich SEINEN WERTEN entspricht. (...) Und genau darum geht es und wir bauen dabei auf den logischen Menschenverstand, dass je mehr Transparenz wir schaffen in diese Industrie zu bringen, desto mehr da auch ein Umdenken stattfindet (...). Wir wollen es einfach nur zeigen. Wir wollen es ehrlich zeigen.“
1121. „Also wir machen ja auch Workshops, wo wir den Leuten zeigen, wie sie zum Beispiel selber (Produkt) machen können und, wobei man halt erstens mal Geld spart und zweitens (umweltbewusst handelt).“

1122. „Und erst jetzt durch diese ganzen (2) Fragen, die jetzt immer mehr auch aufkamen, Klimakrise und was weiß ich, was wir alles da für Probleme, Umweltschäden ((räuspert sich)) und so weiter bekommen haben, äh sind die Banken aufmerksam geworden auch, dass man, dass es da Geschäftsfelder gibt, um die man sich äh doch intensiver kümmern muss, aber es kommen immer wieder diese Mentalitäten, das muss sich RENTIEREN, ne? Das steht immer so stark im Vordergrund, während WIR DAMALS durch diese Kombination, dass wir ein, eine, wir haben die, also die Treuhand haben wir Schenkungsbank genannt. Wir haben gesagt: Wir müssen das, das SCHENKEN, das LEIHEN und das ZAHLEN, wir müssen, also deshalb habe ich die, dieses, diese, dieses Büchlein, was ich da geschrieben habe, als Schulungsweg, Bank als Schulungsweg, dass man also wirklich LERNT durch die Handhabung und nicht durch die Theo-, Theorie, sondern durch die Handhabungen äh LERNT allmählich, dass es verschiedene Geldqualitäten gibt und dass wir im, im, im Geldwesen, im Bankwesen äh Strukturen veranlagten müssen, äh, wo man das zum Ausdruck bringen kann. (.) Also, dass man, wenn man INVESTIERT, da eine andere Geldqualität braucht, als wenn man zum Beispiel jetzt äh eine Bildungsein-, Einrichtung finanziert. Oder dass heute dieser Ruf, der ja heute ja überall da ist, nach unserem Bildungswesen, ((räuspert sich)) ne, also, dass man Bildungswesen eigentlich nur mit Schenkungsgeld finanzieren kann. Nur ist der Begriff der Bildung heute, durch Digitalisierung und so weiter, ist dermaßen (.) äh korru-, korrumpiert würde ich sagen, dass wir einfach, (.) ich habe mal ein Jubiläum hier bei der Hiberniaschule gehabt, da musste ich eine Rede halten, und da war die, da war die Kultusministerin dort, (2) da bin ich also fast vom Stuhl gefallen, (.) sie hatte in ihrer Rede postuliert, äh, (.) wir müssen, also die Hiberniaschule, ich weiß nicht, ob Sie die kennen, die macht also äh, da kann man Abitur und gleichzeitig eine Handwerkslehre machen, beides. Ja, das wurde dann als, als MODELL besonders gepriesen und dann hat sie zum Ausdruck gebracht, dass das BILDUNGSZIEL äh ist, dass der Standort Deutschland immer (.) mehr gefördert wird, ne? Also REIN ÖKONOMISCH, der Standort Deutschland. ((räuspert sich)) Und äh, (.) da ist heute nach wie vor so und das ist noch extremer geworden.“
1123. „Damals wolle ich einfach äh ein GESELLSCHAFTSKRITISCHES, oder irgendwie positiver formuliert, äh gesellschaftsGESTALTENDES ähm (spezielles Kultur-Event) machen. Ähm und ich wollte am Anfang einfach nur kurz klarstellen, dass man, wenn man das macht und über Zukunftsthemen spricht, dass man da nicht mit einer Coca Cola und einer

- Billig-Curry-Wurst irgendwo stehen kann irgendwie und dass man einfach klarmachen muss, dass das, (.) dass man die Werte, die man vielleicht propagiert, dass man die auch selbst leben muss im (spezielles Kultur-Event) so und in der Veranstaltung. Und deswegen äh hatte ich mir halt auch meine Prämisse geschrieben hier, ähm, (.) das sollte halt nur mit nachhaltigen Partnern und so weiter passieren, ja. Und PLÖTZLICH in der Presse und seitdem ist es das Öko-(Kulturevent), das nachhaltige (spezielles Kultur-Event) beziehungsweise. Das hatte ich NIE vor. Ich wollte immer KULTUR und Thema auch Subkulturen oder ähm (.) WAS gestaltet uns WIE. Also, weil ich einfach gucken, was steckt DAHINTER, warum ist was. Also einfach auch auf irgendwie so einer Metaebene und nicht äh, oh, irgendwie Nestlé ist böse, da ist der Film übers Wasser, jetzt irgendwie gehen wir auf die Straße. Das war NICHT, das war nicht meine Intention, ja? Und ich habe dann aber gemerkt, wie groß tatsächlich so ein BEDARF ist. Also (.) das, also das dann, ja. (.) Ähm, aber Kultur. (2) Ja, (3) Veranstaltungen ja, irgendwelche Netzwerkveranstaltungen, irgendwelche ähm, (2) keine Ahnung, (Veranstaltungsbeispiel) oder so was, dass so irgendwelche, dann ein SPEAKER oder so, (.) in die Richtung, ja. Ist nur die Frage, nennt man das auch Kultur? Ja, warum nicht, ne? Das ist (2), hm.“
1124. „Also äh ganz am Anfang als wir (.) paar Hundert (Teile) bestellt haben, (2) da hat man nicht die Möglichkeit zu sagen: ‚Sag mal, könntest du bitte mal hier mit Handschuhen und Schutzbrille und so‘. Jetzt, wo wir die halt mehrere Monate im Jahr auslasten mit unserer Produktion, hat man natürlich GANZ ANDERE MÖGLICHKEITEN da hinzugehen und zu sagen so: ‚Ey, bitte, ne, immer Handschuhe und achten 18 Uhr bitte immer aufhören‘. Und ne? Und äh, ne, dass man so mehr dadurch die Möglichkeiten hat, auch einfach deutlich mehr in Kontakt zu kommen. Also DA merkt man auch eine Entwicklung, ganz klar.“
1125. „Wir tragen wöchentlich irgendwo einen Vortrag vor hier in (Stadt) und Umgebung über Themen, (...) Transparenz, was möglich ist ((führt hierzu branchenspezifisch aus)), was bedeutet Nachhaltigkeit, was bedeutet Fairness.“
1126. „Und gleichzeitig aber auch wieder für uns das spannende Feld, dass wir gedacht haben, es geht, wir haben da gerade unsere, (...) diese Transparenztechnologie eingeführt, dass wir gedacht haben, wir würden das jetzt gerne hier auch als Kickoff wieder benutzen, um diese Idee weiter zu verbreiten, um da auch die Idee ähm, sage ich mal, zu vertiefen beim Konsumenten, was MÖGLICH ist, um da schon frühzeitig, sage ich mal, so ein

- bisschen um dieses ganze Thema herum Transparenz und auch um unsere Marke natürlich mehr Aufmerksamkeit zu generieren.“
1127. „Es kann aber auch einfach sein, dass man sagt, man ist Visionär und zeigt, was möglich ist im Bereich, sage ich mal, biologisch abbaubare Produkte in der (speziellen Produkt)-Industrie. Das kann sein ein Umdenken beim Kunden zu fördern.“
1128. „Das eine, was wirklich (Name), das sind unsere (spezielles Bekleidungsprodukt), /Mhm./ äh ist eine nachhaltige (Produktbezeichnung)-Marke, wo wir zeigen wollen, was im Bereich Fairness und Nachhaltigkeit möglich ist. /Mhm./ Das ist einfach so, mal sozusagen einfach so das, das ist das, was wir haben. Wir haben dann angefangen Mitte letzten Jahres ähm an einer Transparenzlösung zu arbeiten, um unsere Wertschöpfungskette transparent dem Kunden darzustellen, einfach um wieder noch mal mehr zu zeigen, WAS ist MÖGLICH auch in diesem Feld Transparenz. Und äh dann wirklich auch die Wahrheit dem Kunden zu verkaufen. Es muss ja nicht immer alles perfekt sein, aber zumindest ehrlich darüber zu reden, ist der erste Schritt, um es wahrscheinlich besser zu machen. /Mhm./ Ähm, daraus ist dann eine komplett neue Idee entwickelt, dass wir gesagt haben, wir wollen das nicht für uns nutzen, /Mhm./ sondern wollen im Endeffekt eine Transparenzlösung bauen, sage ich mal, auf, (.) auf unseren (.) sage ich mal, Vorstellungen, was wir brauchen als Marke und wollen das dementsprechend anderen Marken anbieten, immer mit der Ausrichtung zum Endkonsumenten, dass man wirklich zeigen kann, okay, was mache ich eigentlich. Ähm und dass der Endkonsument, sage ich mal, dann besser abstecken kann, ist das wirklich ein Produkt nach MEINEM Interesse, nach MEINEN Standards von Fairness und Nachhaltigkeit, werden die wirklich so hergestellt, wie ich mir das wünschen würde. Ähm, da geht es natürlich dann wirklich darum, um die drei Felder, sind die Daten RELEVANT, äh sind die Daten zuverlässig /Mhm./ und natürlich einfach für den Endkonsumenten, sage ich mal, aufzunehmen, zu erfassen.“
1129. „Also wirklich die Vision bei anderen Leuten und alles, was damit einhergeht weiter zu verbreiten und im besten, besten Fall natürlich auch bei anderen irgendwo unterzubringen.“
1130. „Es ist natürlich dann immer, dass man (.) halt (...), in seinem, (.) seinen Grundfesten natürlich immer irgendwo gechallenged wird, ne? Wenn man sagt, man hat ganz, man setzt sich GANZ KLARE Ziele, ganz klare WERTE, die man vertreten möchte. /Mhm./ Und wenn man natürlich dann merkt, ja, (.) das Geld wird weniger, dann, (.) ne, dann fällt es natürlich umso schwerer zu sagen: ‚Ja, aber wir haben uns dazu entschieden alles fair

herzustellen und wir haben uns dazu entschieden, diesen (fairen Bestandteil) zu nehmen. Nehmen wir mal ein ganz praktisches Beispiel, ne? Vor allem irgendwo was, wo man vielleicht auch, sage ich mal, den, den direkten Einfluss auf die Umwelt vielleicht gar nicht so spürt, weil man damit keinem Menschen SCHADET im, im Direkten, ne? Wenn man sagt: ‚Ja, wir packen den (konventionell hergestellten Bestandteil) runter‘. Fanden die Leute auch super und (2) dann sind die nicht (fair hergestellt), ne? Da, da wird es natürlich dann schnell shaky, dass man sagt so: ‚Ja, bleibt man da seiner Linie treu und sagt, ja, man zieht es jetzt durch, auch wenn (fair hergestellter Bestandteil) (Betrag) Euro teurer ist und der Endkonsument keine Lust hat dafür Geld zu zahlen:‘, ne? Das ist ja das Problem, /Mhm./ weil man hat natürlich, auf der Absatzseite darf man nicht einen bestimmten Preispunkt übersteigen, weil man dann /Mhm./ einfach nicht mehr konkurrenzfähig ist, vor allem in so einem, (2) doch sehr ÜBERPRODUZIERTEN Markt, also wo einfach eine absolute Über-, Über-Supply da ist.“

1131. „Dann konnte er, ne, sich darauf einlassen. Der hat überhaupt keinen edukativen Auftrag in sich. Der Typ hat nix mit Lehrer oder mission-driven zu tun in dem Sinne. (.) Äh, er hat sich ein bisschen affizieren lassen von einem Problem, aber er hat vor allem seine (.) technologische Innovation entwickeln können. (.) Und nach äh, weiß ich nicht, 40 Jahren Konzern (.) konnte er sozusagen seinen Erfindergeist und all das.“
1132. „Ich habe das Gefühl, aktuell haben die Leute immer im Kopf, oh, so Greenpeace und WWF machen ja einen tollen Job, aber man muss da immer als Volontär rumstehen und dann halt seine, seine Zeit investieren, ohne dass man was dafür kriegt. /Mhm./ Ich fände es schön, wenn man diesen Gedanken shiften könnten zu hin ‚Oh, ich könnte in der Bank viel Geld machen oder als Anwalt oder indem ich die Welt retten will‘ oder so. /Mhm./ Und sich dann vielleicht auch mehr kluge Köpfe, denen es verstärkt ums Geld GEHT, ihre Kreativität und ihre, ihre Schaffenskraft trotzdem dann aber für NACHhaltige Unternehmen einsetzen, /Mhm./ das fände ich schön.“
1133. „Jeder erfolgreiche Social Entrepreneur, der mir einfällt, ist vor allen Dingen erfolgreich wegen dem Netzwerken.“
1134. „Also manchmal werde ich von Studenten, die über diesen sozialunternehmerischen Bereich auch fragen, gefragt: ‚Was ist das Wichtigste an Ihrer Arbeit?‘. Und dann kann ich wohl nur eine Antwort sagen: ‚Networking, Networking, Networking‘. Das ist eigentlich das, was ich von morgens bis abends tue. Und (.) ohne das kommt man nicht an Geld. Ich habe noch

- nie irgendwo einen klassischen Förderantrag gestellt, ähm, (2) sondern ich ähm BAUE Kontakte, Beziehungen auf. Und wenn man mal ein, zwei Jahre irgendwie zu einer Stiftung eine Beziehung hat, DANN zum richtigen Zeitpunkt stelle ich vielleicht abends beim Bier mal die Frage, aber ich mache keine klassischen Förderanträge.“
1135. „Dann haben wir, weil wir seit (Anzahl, zweistellig) Jahren mit dem (zuständige Behörde der Stadt für Soziales) zusammenarbeiten, haben wir auch Leute, die man einfach anrufen kann und sagen kann: ‚Hier, was mache ich denn jetzt? Wen muss ich denn ansprechen? Wen muss ich denn anschreiben?‘. Das heißt, wir hatten (.) ganz viele Gönner, die uns wirklich genau gesagt haben, was wir zu tun und zu lassen haben.“
1136. „Das heißt, jeder gute Entrepreneur, meiner Meinung nach, ist ein guter Netzwerker, aber NICHT JEDER GUTE Netzwerker und auch nicht jeder fleißige Netzwerker ist ein guter Entrepreneur.“
1137. „Es ist eher das Networking. Also es ist jetzt nicht so, dass es hier eine, quasi FESTE Zeiträume für eine allgemeine Gründerberatung gäbe.“
1138. „Wenn man von der Wirksamkeit her denkt, dann müssten Sozialunternehmer eigentlich kollaborativer sein als (.) normale Unternehmer. (3) Gleichzeitig nehme ich WAHR, dass (.) viele Sozialunternehmer weniger kollaborativ sind als sie das selber formulieren oder als sie es sein müssten, (.) AUCH weil Fördermechanismen eben auf Einzelpersonen, Einzelorganisationen abzielen und es eigentlich (.) BISHER kaum ein Finanzierungs-äh Instrument gibt, was (.) ver-, (.) also (5) was Zusammenarbeit finanziert.“
1139. „Ähm, wir haben schon sehr FRÜH ähm (.) angefangen, so eine Art Branchenverband äh mit zu organisieren. Ähm, also gerade einer meiner Mitgründer war da sehr AKTIV äh, das Thema voranzutreiben, mit anderen Plattformen sich auszutauschen.“
1140. „Also wir haben niemand, der BWL studiert hat. Ich habe mir das alles immer nur angeeignet, wenn ich es gebraucht habe, ne? Learning by Doing. Und wir haben KEINEN Juristen hier und ne? Das, niemand hat in diesem Bereich, in diesen Bereichen auch gearbeitet, dass wir das so weit gebracht haben hier, das ist eh schon ein Wunder, ne? Das hat natürlich mit den guten Partnern zu tun, die wir da auch haben, die überall sitzen, ne, bis zu dem, bis zum IT-Partner, mit denen man dann natürlich auch gut umgehen muss, ne? Weil wir sind das gewöhnt oder ich auch persönlich, das KOOPERATIVE Modell.“

1141. „Ohne Networking ist es echt schwierig heutzutage, weil was halt auch funktioniert, ist tatsächlich diese ganzen Internetsachen, Instagram-Stories, Bewertungen auf Google et cetera.“
1142. „Dann müssen Sie mit Wohnungsbauunternehmen und mit Industrie-, mit Firmen, die Arbeit ähm zur Verfügung stellen, zusammenarbeiten, damit DARAUS wieder ein, ein Lebenskonstrukt wird. Ähm, das heißt, da sind die Zusammenarbeitsformen vollkommen unverzichtbar und äh meiner Beobachtung nach kann sie auch ein Einzelner, zum Beispiel (Name der SEO), kaum selbst allein lösen. Das heißt, das erzwingt einfach Kooperation. Zu (Name der SEO) muss ich sagen, wir (.) sind oder waren eine (.) eher mittelgroße, mittelständische Firma mit ungefähr 200 Angestellten und so (Betrag, zweistellig) Millionen Umsatz. Und die KANN es allein nicht schaffen, manchmal alle Anforderungen die im Immobilienbereich, die im Arbeitsbereich, die im Betreuungsbereich, im Pflegebereich sind, äh das schafft man nicht. Das heißt, das ist es ganz klar so, dass entweder so eine Firma in eine Größenordnung von, ich sage mal jetzt einfach Zahlen, 50 bis 100 Millionen kommen muss, damit sie so viel Spezialisten beschäftigen kann, die sich um Vertragsrecht, um äh solche Dinge kümmern. (.) Oder sie muss zum Spezialanbieter werden, der aber eingebunden ist in ein Netz, das andere steuern.“
1143. „Eher auf so einer betriebswirtschaftlichen Ebene. Also, dass du sagst: ‚Okay, ich brauche einen guten Steuerberater. Ich brauche einen guten Anwalt. Oder äh, wie habt ihr denn das und das irgendwie da beim Minister mal versucht irgendwie vorstellig zu werden?‘. KLAR, dafür ist das Business SUPER und das ist, glaube ich, auch themenübergreifend. ABER die Leute, die mich in (fachbezogenen, seo-inhaltlichen Fragen) TREIBEN, von denen ICH lerne, die MICH inspirieren, ähm, das sind Hardcore-Aktivist\*innen, äh Wissenschaftler, Rechtsanwält\*innen, die einfach mal sagen, so, (.) ähm, die auch keine Unternehmer sind und die auch das eher äh ((lacht)) ablehnen würden äh, sich Unternehmer zu nennen. Und es sind IMMER Menschen mit (direktem persönlichen Bezug zur Thematik), also auf inhaltlicher Ebene.“
1144. „Als mich äh ein Gründungsberater, der dann zu (Name der SEO-Unterstützungsorganisation) äh gegangen ist beziehungsweise da als Erstes der Leiter war, ähm von dem Programm erzählt hat und ich darüber dann darauf gekommen bin, dass es das überhaupt GIBT so.“
1145. „Also in, also ich gehe tatsächlich extrem strategisch an dieses Thema ran. Konkret, äh, bei jeder Tagung, bei jedem Kongress, wo ich bin, besorge ich mir ähm im Vorfeld die Teilnehmerlisten. (.) Und häufig geht’s

mir ÜBERHAUPT nicht um den Inhalt des Kongresses. Ich ähm habe die Teilnehmerliste vorher und habe mir genau rausgeguckt, mit wem ich sprechen möchte IRGENDWIE im Laufe des Kongresses und arbeite meine Teilnehmerliste ab. Also es ist (.) tatsächlich EXTREM strategisches Networking.“

1146. „ALSO WIR SIND, GLAUBE ICH, SEHR, SEHR GUT VERNETZT, ja, was DAS betrifft, weil wir ähm relativ früh in dem Bereich ein Alleinstellungsmerkmal hatten, muss man schon sagen, ja. Und das hat uns, glaube ich, sehr geholfen ähm in, in diese, (.) ja, in diese Netzwerke reinzukommen.“
1147. „Ich weiß, es gab mal von (SEO-Unterstützungsorganisation eine Überlegung so eine Art Alumni, nicht nur Treffen zu machen, sondern auch so ein Nachbearbeiten, was braucht ihr, an welchem Punkt seid ihr, (.) mit allen Kohorten, es gab ja mehrere Kohorten, (.) fände ich super spannend ähm, (2) da, ähm (.) aber das ist halt natürlich auch nicht so einfach, das zu koordinieren. Und sich einfach auszutauschen auch, das fände ich interessant, ja.“
1148. RH: „Mhm. Wie weit hast du da noch Kontakt zu denen, die mit dir zusammen in dieser Kohorte, in deiner Kohorte waren?“  
 IP: „Ähm, habe ich ähm, (.) also jetzt ((bläst Luft aus)) nicht ENGEN Kontakt, aber ich würde, also (Name einer SEO) sind, wir sind wirklich sehr (.) äh uns eng VERBUNDEN. Also, wenn irgendjemand ein Problem hat, dann ist, ist man füreinander DA. Auch wenn wir jetzt lange nicht mehr gesprochen haben, aber (.) ähm, (.) die wollte ich nämlich auch noch besuchen in (nähere Angabe). Mit wem habe ich? Ich überlege jetzt gerade mal noch. Also ähm, wen wir immer mal wieder auch, auch mal finanziell unterstützt haben bei so einem Aufruf ist (Name einer anderen SEO), (.) der (Name des Gründers). Ähm, klar, sind wir natürlich über Facebook alle. (.) Äh, mit wem ich mich auch eine Weile immer noch äh ausgetauscht habe, war mit (Name einer anderen SEO) in (Stadt). (.) Ähm, (.) dann hatten wir zu dem (Name einer weiteren SEO), mit denen waren, aber die haben leider aufgehört, die saßen ja, die kamen aus (SEO-Unterstützungsorganisation aus anderer Region) (.) Ich glaube, das war's.“
1149. RH: „Mhm. Weißt du, weswegen die aufgehört haben? Also habt ihr euch auch über das Scheitern von anderen mal ausgetauscht?“  
 IP: „Ähm ((gedehnt)) (.) nein. Also bei (Name der SEO) weiß ich, dass die beiden eben auch (.) jeweils noch Volltime-, Fulltime-Jobs hatten. Also es gab halt auch WENIGE, ich glaube, die die noch existieren, sind die,

die auch alles andere aufgegeben haben. (.) Ja, also ich weiß, der (Name) macht es ja fulltime. Ähm, beim (andere Name) weiß ich, der macht ja auch andere Sachen, aber der hat ja Leute an Bord, die das Vollzeit verfolgen. Ähm, wir ja auch, wir sind ja auch voll reingesprungen beziehungsweise ich und (SEO-Partner) dann Stück für Stück, ist dann nachgezogen. Ähm, also jetzt ist sie vier Tage die Woche, ab, ab (Monat) ist sie dann auch volle fünf, da haben wir sie dann auch voll ((lacht)) dabei. Ähm, ich überlege gerade jetzt. Ich weiß ähm (Name einer anderen SEO), (.) DIE GIBT ES NOCH. Die hatten unheimliche An-, An-, Anfahrtschwierigkeiten (.) ähm von, (.) äh von den Behörden her. (...) (Name einer zuvor genannten SEO), das hat was damit zu tun da, und die, die (Name) ist auch noch weiter weggezogen. Also das hatte auch solche Gründe. Bei (Name einer anderen SEO) weiß ich nicht, ob die, ich glaube, sie existieren noch, ich bin mir nicht sicher. Ähm, (Name einer anderen SEO, falsch ausgesprochen), ähm (2) ((trommelt mit den Fingern auf dem Tisch)) (wiederholt den Namen dieser SEO, richtig), das ist dieses Haus in (Stadt), das existiert noch, ob die es selber noch machen, das weiß ich jetzt auch nicht. Lass mich mal nachdenken. Wen gab es denn noch? (.) ((stöhnt)) Brutal, mir fällt jetzt gerade niemand ein. (.) Doch, es gibt noch den, den (Name), die waren, aber die beiden hatten miteinander, schon von Anfang an schwierig. ((trommelt mit den Fingern auf dem Tisch)) Ich habe vergessen wie sie, aber die haben (nähere Beschreibung) gemacht. (2) Äh, ich weiß, bei denen. (3) Ähm, (2) dann gab es ja die, die auch den Preis gewonnen haben (.) mit, mit (nähere Beschreibung), aber das ist ja auch ein Riesennetzwerk. (.) Ich bin sicher, die gibt es auch noch. Ob es jetzt die, die das damals gemacht haben, machen, das weiß ich nicht, aber die gibt es noch. (.) Ähm, was ich nicht weiß, sind die (nähere Bezeichnung dieser SE). (2)“

1150. „Ja, also beispielsweise bei der Gründung von der gGmbH war der Austausch mit anderen, die eine gGmbH gegründet haben, total wichtig.“
1151. „Wir, (2) also, wenn ich wir sage, meine vor allen Dingen so meine Kollegen aus den Anfangstagen, haben sehr viel Kontakte geknüpft zu anderen (vergleichbaren SEO) in ganz Deutschland und in Europa. ((Führt Beispiele auf)). Ähm, (4) wir werden ähm, wir treten in Kontakt äh, also ich war jetzt vor ein paar Wochen in (Stadt in neuen Bundesländern), wir waren in (andere Stadt in neuen Bundesländern) und so. Also ähm (2) haben auch schon Berührungspunkte und quasi (.) lohnenswerte Netzwerkpunkte hier in (Region), aber (.) da es ist nicht so viel ist, kann ich da auch keinen großen Unterschied ausmachen. (.) Ähm, (3) ich habe mir aber

- auch gedacht, gerade als wir in (Stadt) jetzt waren vor ein paar Wochen und Monaten, (4) da habe ich mir so gedacht erst mal: KRASS, hier wohnen (Anzahl) Leute und was es hier an Initiativen, Vereinen, (.) (Organisationen zum Tätigkeitsfeld) gibt und äh Austausch mit (Nachbarland) und so und über EU-Programme gefördert und hier und da. Also gerade auch diese, diese, diese Förderlandschaft finde ich auch riesengroß, wenn man das erst mal sieht und weiß. Also das hat mich echt beeindruckt. Und dann dachte ich mir so: KRASS, die sind irgendwie nur (wenige) Stunden von uns weg und machen in vielerlei Hinsicht so ähnliche Sachen oder so. Und dann habe ich (...) jemanden kennengelernt aus (Stadt) von (SEO-Name), die (2) gerade so im Beginn waren. Und das war auch so ganz süß, so ganz ehrfürchtig: ‚Ach, ihr seid (Name der SEO) und ach‘. Ja und wenn man sich dann deren Homepage anguckt, sich so durchliest deren Selbstverständnis, dann sieht man: Krass, die machen ja eigentlich fast dasselbe wie WIR. Warum kennen wir uns nicht? Und oder dann zu überlegen, was mag es da in (.) (diverse Städte) noch alles geben? Was mag da noch alles schlummern für Menschen, die (.) ähnliche oder gleiche Ziele verfolgen?“
1152. „Also wir haben vor (Anzahl) Jahren eine Konferenz hier in (Stadt) gemacht, wo wir alle unsere bisherigen Kontakte, aber auch andere, ähm (.) also und der Initiator (Co-Founder), der hatte auch das mit seinem Studium verbunden, da wird sehr viel geforscht, und hatte da einfach ein sehr großes Netzwerk. Und da haben wir Leute aus (ganz Deutschland und einige europäische Länder) hergeholt, um die zu verbinden. Also JA, das gibt es nicht. (.) JA, wir halten das auch für notwendig. Und ja, wir versuchen das anzuleiern.“
1153. „Ähm, wenn wir uns heute Instagram angucken und sehen, wer alles so (ebenfalls die Themen der SEO bearbeitet), das ist unvorstellbar viel. Ähm, (.) und deshalb hatten wir mal gedacht, wie äh, lass uns doch mal (2) RUMSPINNEN, wie so etwas aussehen könnte. Und das ist dann, ja, das ist dann Lobby-Arbeit. Das ist dann zusammen aufzutreten und die Ansätze, die man für den öffentlichen Raum hat, egal, ob gestalterisch oder inhaltlich über ein Bildungsangebot oder wie auch immer, die (3) positiv und bewusst in der Gesellschaft zu verankern, ja.“
1154. „Inzwischen hat sich das AUSGEDÜNNT. Derweil bin ich mehr in die Rolle desjenigen, der die anderen BERÄT, gekommen, aber das liegt natürlich daran, dass ich jetzt seit fast (Anzahl), zweistellig Jahren diese Arbeit mache und einfach viel Erfahrung habe. Und die meisten, die ich jetzt kennenlerne, die so in dieser Richtung arbeiten, machen das einfach noch nicht so lange. Und dadurch bin ich jetzt mehr der, der BERÄT und nicht

mehr unbedingt der, der um Rat fragt, aber ich denke, für mich war das damals hilfreich und ich denke, für die jungen Leute ist das heutzutage auch hilfreich, so eine Anlaufstelle zu haben, wo sie unvoreingenommen quasi erst mal beraten werden.“

1155. „Und ((seufzt)) naja, also inzwischen berate ich oft (andere SE) in Sachen (Antragstellung). Das habe ich inzwischen raus, wie das funktioniert und wie man das beantragen kann. Und DA gibt es inzwischen auch ganz gute Erfolge zu vermelden, aber auch das sind IMMER NUR individuelle Lösungen für EINEN Menschen. Das ist immer noch nichts, wo man sagen kann, das ist vom GRUNDSATZ her so, ne? So jeder (potenzielle Wirkungsempfänger) hat das RECHT zu WÄHLEN, (was für ihn das Beste ist). Wie jeder andere Mensch auch kann er frei wählen (...). /Mhm./ Und dieser Weg übers persönliche Budget ist nach wie vor steinig, schwierig und mit vielen HÜRDEN verbunden, ABER derweil GANGBAR, wenn man einen lang genug Atem hat. /Mhm./ Und das ist so, wo ich denke, ja, das kann ich jetzt vielleicht noch so ein Stück weit beitragen zur Entzerrung der (Wirkungsempfänger)-Landschaft, ((lacht)) dass Einzellösungen gefunden werden /Mhm./ und eben nicht diese AUTOMATISMEN greifen. So, wenn du nicht mehr, also (SE) ja quasi gesagt wird, ENTWEDER (Du bindest Dir einen Klotz ans Bein), ne? ODER du musst halt damit leben, dass (es keine gute Versorgung) und gegebenenfalls alle deine Bemühungen in Richtung Eigenverantwortung und Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein und sonst wie, ÜBERFLÜSSIG waren. Du hast (den Wirkungsempfänger falsch betreut), eigentlich hättest du (...) UNSELBSTSTÄNDIG (fördern müssen). Und die meisten (SE) heutzutage wollen ja, dass ihre (Wirkungsempfänger) STARKE (Wirkungsempfänger) werden, auch wenn sie (weiterhin Belastungen mit sich rumschleppen), gerade DANN, ne? Und deshalb wollen eben viele (SE) (.) diesen Weg (des Rückschritts) nicht, nicht mehr gehen. /Mhm./ Naja, individuelle Lösungen kann man eben inzwischen durchaus basteln, wenn man weiß wie, (2) aber der grundsätzliche Gedanke hat sich in der Welt, in der Gesellschaft immer noch nicht breit gemacht. Und das finde ich schade. Da würde ich gerne auch noch mit, dran MITWIRKEN, dass (große Worte) auch tatsächlich eine inhaltliche Bedeutung bekommen und nicht eine leere Hülle bleibt, wie das im Moment eigentlich der Fall ist. Und wo es tatsächlich selbstverständlich ist, dass (Wirkungsempfänger) (...) nicht ZWINGEND automatisch (vernachlässigt bleiben). Diese AUTOMATISMEN, die sind noch sehr, sehr stark.“

1156. „Am Anfang war es gut, dass wir uns entschlossen hatten, zunächst mal unter dem Dach des Trägers zu beginnen, weil wir da (.) zwangsläufig auf andere Leute stießen, die AUCH so was machten und (.) etliche natürlich, die das schon LANGE machten. In diesem Jahr der Vorbereitung haben wir immer an diesen Gruppentreffen teilgenommen und auch an gemeinsamen Freizeiten teilgenommen und so was, und hatten dadurch Gelegenheit uns mit vielen Leuten zu unterhalten, die das eben schon länger machten, jeder so auf seine Art, jeder macht es natürlich anders, aber das war schon ganz wichtig. Und (.) auch, also ich habe auch ENGERE Kontakte zu (anderen SE), die das, die auch ein ähnliches Konzept eben, (...) (lachend) so. Ähm und das fand ich schon auch immer hilfreich (2) zum Austausch auch mal, um sich mal auszumotzen bei jemanden, der weiß, wovon man spricht, wenn (Behörden) mal wieder irgendwie Stress machen oder die (öffentliche Einrichtungen), auch mit den (öffentlichen Einrichtungen) ist es oft sehr, sehr schwierig gewesen oder auch die (Zielgruppe) ist auch oft sehr problematisch und so. Und (.) so was muss man erlebt haben, um darüber (.) diskutieren oder sprechen zu können. Und da ist es hilfreich, wenn man mit Menschen spricht, die das auch schon mal erlebt haben. Und auch so unterstützungshalber so, wenn es drum ging, was weiß ich, irgendwie einen Brief zu formulieren, sich noch mal abzustimmen: Was meinst du, kommt das an, kann man das so, ne, (der Behörde) so schreiben könne oder irgendeiner anderen andern Behörde, ne? Oder uns, ja, gegenseitig zu BERATEN so, das war schon auch immer ganz hilfreich. Inzwischen hat sich das AUSGEDÜNNT. Derweil bin ich mehr in die Rolle derjenigen, die die anderen BERÄT, gekommen, aber das liegt natürlich daran, dass ich jetzt seit fast 25 Jahren diese Arbeit mache und einfach viel Erfahrung habe. Und die meisten, die ich jetzt kennenlerne, die so in dieser Richtung arbeiten, machen das einfach noch nicht so lange. Und dadurch bin ich jetzt mehr die, die BERÄT und nicht mehr unbedingt die, die um Rat fragt, aber ich denke, für mich war das damals hilfreich und ich denke, für die jungen Leute ist das heutzutage auch hilfreich, so eine Anlaufstelle zu haben, wo sie unvoreingenommen quasi erst mal beraten werden. (2)“
1157. „Es ist leider kein, kein Konzept geworden, was sich gesellschaftlich sozusagen übertragen (.) lässt /Mhm./ so ohne weiteres. Ich könnte jetzt natürlich (Zielgruppe), wenn die ((ihre Problemstellung schildern)), BERATEN wie man das machen kann /Mhm./ ähm, aber ich würde inzwischen dringend davon abraten.“
1158. „Letztens habe ich jemand getroffen, der gesagt hat: ‚Ja das läuft bei uns überhaupt nicht mehr. Wir wissen nicht, wie es los geht‘. Haben wir gesagt:

- ,KOMM, wir machen einen halben Tag für euch äh, entwickeln eine neue Konzeption'. /Mhm./ Gibt es auch.“
1159. „Das Andere ist ein eigenes ähm, das ist auch wirklich eine sch-, wirklich ganz schön zu sehen, hm, (.) wir würden gerne soziale Unternehmer weiterentwickeln. Also unsere (.) Erfahrung weitergeben, sozusagen eine Art ähm, (.) eine Art, ja, das kann, wie Stiftungen es machen, etwas aufzulegen, wo wir sagen: Okay, wenn jemand so etwas aufbauen möchte, einen (Name der SEO) bei sich, Partner werden möchte und junge, junge soziale Unternehmen oder aber auch mit NEUEN (.) IDEEN in diesem Markt äh gerne starten möchten, äh die zu unterstützen.“
1160. „Hm, (.) also ich denke, das Wichtigste ist zum einen, ein Netzwerk zu haben. Das kann man jetzt nicht unbedingt als Kompetenz zu bezeichnen, aber, äh bezeichnen, aber ich denke ähm, das Netzwerk. Und das ist auch der Grund, wieso ich es hier richtig angegliedert äh sehe, weil uns gibt es eben schon seit 30 Jahren und dementsprechend ist einfach ein riesiges Netzwerk in dem Bereich unterwegs. Und oft geht es ja einfach darum Türen zu öffnen, Kontakte herzustellen. Wenn man mal einen Prototyp testen möchte und noch keine Rechtsform und nichts hat, dann kann man 20 Leute anschreiben und wird keine Antwort bekommen. Ähm, wenn das eben über so eine Institution LÄUFT, die schon bekannt IST, ähm sieht das wieder ganz anders aus. Also ich denke ähm, (.) ja, (.) Netzwerker oder dann gut zu Netzwerken ist, glaube ich, eine der wichtigsten Kompetenzen ähm bei der Sache.“
1161. „Wir haben auch die Anfrage von anderen, die ein Sozialunternehmen gründen wollen, wo wir auch immer gucken müssen, haben wir jetzt die Stunde Zeit, (2) ähm, da auch beratend rein oder in Austausch zu gehen? Hat uns damals auch geholfen. Wir haben uns auch mit (Name) von (andere SEO, die ansatzweise eine gleiche Zielsetzung wie die SEO von IP verfolgt) getroffen und so was. Das ist ja schon auch hilfreich, aber da muss man halt auch immer wieder abwägen, funktioniert das oder ne, passt das gerade zeitlich.“
1162. „In der Rückschau würde ich es ganz anders machen, glaube ich, /Mhm./ weil ich einfach viel genauer wüsste, okay, was brauche ich jetzt eigentlich. Und da war ich so ein bisschen (.) ähm selber natürlich irgendwie unklar, was mir jetzt gerade noch fehlt.“
1163. „Und äh, ich habe das irgendwie immer wieder fertiggebracht, dass die manchmal über ihren Schatten sprangen, die mussten den Banker bisschen hintenan setzten und sagten: ‚Ja, das ist doch interessant, das könnte was werden und wir müssen aber da irgendwo immer wieder mal ein

- Auge drauf werfen'. Also was eine Bank normalerweise dann NICHT tut, sondern wen der Kredit einmal abgeschlossen ist, dann wird das laufen gelassen. Einmal im JAHR wird dann, werden dann die Bilanzen geprüft. WENN DANN mal was in den BILANZEN nicht mehr stimmt, DANN wird die Bank wach, aber das haben wir nicht so gemacht.“
1164. „Und DA müssen normale For-Profit-Startup-UnternehmerInnen oder so (.) eigentlich genauso diesen, (.) diesen Kooperations-IQ haben.“
1165. „Dann müssen Sie mit Wohnungsbauunternehmen und mit Industrie-, mit Firmen, die Arbeit ähm zur Verfügung stellen, zusammenarbeiten, damit DARAUS wieder ein, ein Lebenskonstrukt wird. Ähm, das heißt, da sind die Zusammenarbeitsformen vollkommen unverzichtbar und äh meiner Beobachtung nach kann sie auch ein Einzelner, zum Beispiel (Name der SEO), kaum selbst allein lösen. Das heißt, das erzwingt einfach Kooperation. Zu (Name der SEO) muss ich sagen, wir (.) sind oder waren eine (.) eher mittelgroße, mittelständische Firma mit ungefähr 200 Angestellten und so (Betrag, zweistellig) Millionen Umsatz. Und die KANN es allein nicht schaffen, manchmal alle Anforderungen die im Immobilienbereich, die im Arbeitsbereich, die im Betreuungsbereich, im Pflegebereich sind, äh das schafft man nicht. Das heißt, das ist es ganz klar so, dass entweder so eine Firma in eine Größenordnung von, ich sage mal jetzt einfach Zahlen, 50 bis 100 Millionen kommen muss, damit sie so viel Spezialisten beschäftigen kann, die sich um Vertragsrecht, um äh solche Dinge kümmer. (.) Oder sie muss zum Spezialanbieter werden, der aber eingebunden ist in ein Netz, das andere steuern.“
1166. „Ich weiß noch, als ich ins Präsidium von (Name eines klassischen Unternehmensverbandes) gewählt wurde.“
1167. „Ich bin jetzt in die (Gremium eines konventionellen Unternehmensverbandes) reingewählt worden und da liegt mir natürlich die Thematik sehr zu Herzen und das ist sozusagen für mich mein persönlicher Auftrag, dass ich da äh die Thematik mit EINBRINGE und möglichst nach vorne treibe und auch ins Bewusstsein rufe. (.) Ähm, das ist das, was ich so schaffe noch nebenbei, ja?“
1168. „Äh, da bin ich dann auch noch (Ehrenamt im Verband) geworden. ((lacht)) Äh, das ist etwas, gerade etwas viel alles. Ähm, aber da ist natürlich ganz wichtig, dass wir uns da auch einbringen und engagieren. (.) Das ist auch für unsere (Fachkräfte im Handwerk) äh, die alle in Ausbildung sind, dass wir da auch eine gewisse Präsenz zeigen in (Fachverband), das ist schon wichtig.“

1169. „Also wir waren gegenüber (Konzern) so offen, dass wir gesagt haben: ‚Wir verstehen, dass ihr aus dieser Kultur heraus darauf gekommen seid (bestimmte Produkte herzustellen und zu vertreiben, die dem Anspruch nachhaltiger Entwicklung nicht gerecht werden), aber wir haben diese Frage der Nachhaltigkeit‘. So sind wir auf sie zugegangen. (.) Wir, also (Konzern), (.) ähm, genau, wir haben von (Konzern) zugesichert bekommen Redefreiheit, was die (Zielgruppe) sagt, wenn die sagen ‚(Produkte dieses Konzerns) sind grundsätzlich schlecht‘ wäre das okay, ne? Ähm, wir durften mit (Zielgruppe) inhaltlich machen, also wir durften mit ihnen praktisch Schulungen machen, Nachhaltigkeits-, also wir hatten (Experten für nachhaltige Entwicklung bei Events). Ähm, da ist, da sind wirklich WELTEN aufeinander getroffen und das war auch der SINN. Ähm, und wir haben dort mit der, also ich habe mit der (Bereichsleitung) von (Konzern) diese (Anzahl) Jahre zusammengearbeitet, (.) und klar, die haben das natürlich benutzt: Guckt mal hier, (Konzern) äh unterstützt (Zielgruppe). Und wir haben aber gesagt: ‚Na, wenn wir (SEO, die sich entwicklungs-politischer Qualitätssicherung widmet) mit reinnehmen können und wenn wir wirklich Redefreiheit haben, es BRAUCHT diese Brücken‘. Und es WAR ein Experiment und wir haben ja auch, hätten ja auch aussteigen können.“
1170. „Wir waren nicht so naiv zu glauben, dass wir (Konzern) äh jetzt beeinflussen. Das wäre naiv gewesen, nein, auf keinen Fall. Äh, was wir, (.) was wir schon gedacht hätten oder gedacht haben, dass jeder Impuls ist hilfreich, ne? Aber wir haben jetzt weniger gedacht, wir wirken in den (Konzern) hinein. Das wäre naiv, ((lacht)) da sind ganz andere Kräfte am Wirken ähm, sondern was machen wir mit dem, ne, was machen wir mit den Botschaften, dass (Zielgruppe) sich mit einer Realität auseinandersetzt, die mit dem (Konzern), der massiv Ressourcen bewegt, mit ganz anderen Werten, äh, wie setzen sie sich damit auseinander, was ist ihre Botschaft, wie kann man in den Dialog treten, was sind die verschiedenen Akteure, wie ((nennt ein Beispiel))) und andere, wie gehen die damit um? Also einfach (.) anschauen, was ist und gucken, was kann man draus machen, ne? Ähm, also wir hatten eher sozusagen uns um uns gekümmert, unser Sprachrohr. Wir haben auch, ne, (...) mit den (prominente Politiker als Fürsprecher des SEO-Projekts), ((zählt mehrere Beispiel auf)) und so. (.) Das war auch in, in den Medien, so hat man das Potenzial gehabt, ne?“
1171. „Wir hatten übrigens damals auch den größten Kritiker von (Konzern, der die größte Fördersumme bereitgestellt hat) mit drin, nur deswegen haben

wir es gemacht. Wir hatten (SEO, die sich entwicklungspolitischer Qualitätssicherung widmet) mit im Projekt drin äh, sonst hätten wir das nie gemacht, also wir hätten nie mit (Konzern) zusammengearbeitet. Ähm, genau, aber durch die Kombination Gut und Böse klischeehaft äh oder ((nähere inhaltliche Beschreibung)), also es war jetzt, ne, jetzt einfach nur, um das schwarz-weiß mal darzustellen in EINEM Projekt, dadurch haben wir das, da sollte die (.) neue Zusammenarbeit und dieses neue sich spiegeln entstehen.“

1172. „Äh, warum (Konzern) das macht, natürlich aus Marketingründen, das ist uns klar, ne? Aber das war uns, war für uns okay, weil wir eben solche Gradmesser wir (SEO, die sich entwicklungspolitischer Qualitätssicherung widmet) dabei hatten, die, wenn die sagen ‚Wir machen mit‘, zeigt das, dass die Projektqualität so ist, dass nicht Greenwashing äh überhand ist. Wir können nicht verhindern, dass (Konzern) sich positiv damit darstellt, genau.“
1173. „Das muss man natürlich diff-, äh differenzieren. Also ähm, bei UNS hat definitiv ganz nachhaltig das Unternehmen profitiert von einer Beratung. Bei äh (Name von zwei großen Unternehmensberatungen), wie sie alle heißen, da haben die Berater profitiert, (.) nicht das Unternehmen. Die haben natürlich deswegen nicht ihre Prozesse oder sonst was umgestellt, nur weil sie uns mal beraten haben. Aber wir haben schon sehr persönliche und zum Teil sehr anrührende ähm Rückmeldungen gekriegt und haben es auch daran messen können, dass viele zu Dauerspendern geworden sind, manche mit uns heute noch in Kontakt sind. Einzelne gehören zu meinem (internes Überwachungsgremium), die damals uns beraten haben und die einfach nicht mehr losgekommen sind. Und einer hat mal wirklich zu mir gesagt, als er zurückkam, nachdem er eine Beratung gemacht hatte zur Dienstbesprechung, hat sein Chef gefragt: ‚Wie war’s und so, wie ist das Projekt gelaufen und so?‘. Und da sagt er: ‚Ich habe jetzt endlich mal so gearbeitet, wie ich eigentlich immer gerne arbeiten würde‘. ((lacht)) Also wir haben, glaube ich, schon inspiriert (.) und bei dem einen oder der anderen den Wunsch geweckt, vielleicht sich doch noch mal rauszubewegen aus ihrem Unternehmen. Das war, glaube ich, das, was die von uns äh profitiert haben. Und was dann sozusagen die PARTNER äh, die ja immer ein Stück weiter weg waren, da war eher die Rückmeldung, ich glaube, wir konnten ihnen immer ganz gut erklären, wie das Soziale so TICKT und warum unsere Sozialpolitik häufig ins Leere läuft und warum Prozesse im Ministerium so lange dauern. Also mir hat eine mal am Anfang der Beratung

- gesagt: ‚Also (Name SE), wenn das wirklich so ist, wie Sie mir das schildern, dann ist es eigentlich ein Wunder, wie weit Sie gekommen sind‘. Und am Ende hat er (.) das bestätigt, da sagt, da sagte er: ‚Das ist eigentlich unglaublich, also dass Sie mit diesen vielen Restriktionen‘ – die es eben gibt bei uns, in unserem Sektor – ‚doch so viel durch Überzeugungsarbeit haben leisten können‘. /Mhm./ Also das sind deren ähm (.) Lernfortschritte auf der persönlichen Ebene und einfach Horizonsweiterung.“
1174. „Ja, also ich sehe das auf jeden Fall als Herausforderung und ich weiß, dass da noch viel Luft auch nach oben ist, aber auch eben nur, wenn man (.) ähm, versucht dagegen etwas zu tun. Und das nicht nur hinnimmt, sondern wenn das passiert, schreibe ich eigentlich jedes Mal auch an die Lieferanten eine E-Mail oder rufe an und sage: ‚Hey, schade, dass das so war. Könnt ihr das nicht ändern?‘. /Mhm./ Und dann kommt meistens halt die Antwort: ‚Nein, das müssen wir so machen‘. Aber ich glaube hm, wenn viele oft genug solche Fragen stellen, dann wird sich doch der ein oder andere mal Gedanken darüber machen, ob man die Sachen ändern kann. Und da passieren halt schon viele Sachen, das weiß ich.“
1175. „Ersteres auf jeden Fall, wenn man sagt ‚Oh, der (Netzwerkpartner), der kennt den und der legt sich, der legt dafür seine Hand ins Feuer. Und ich kenne den (Netzwerkpartner) und der ist mir sympathisch und macht einen kompetenten Eindruck‘, verlässt man sich durchaus darauf einfach, weil es auch einfacher ist. Bevor ich jetzt bei Google (.) Rezensionen zu 50 verschiedenen Anwälten durchlesen muss, wenn du sagst, du hast gute Erfahrungen mit dem gemacht, dann kann man es da ja gleich mal probieren. /Mhm./ ZWEITERES (.) bedingt. Ähm, klar, auch, wenn wir beim Beispiel vom Anwalt bleiben, der muss ja auch sein, seine Kasse irgendwie füllen und hat halt seine Raten. Wenn man ihn jetzt persönlich kennt und aus irgendeinem Grund findet der das eigene Projekt gut oder möchte auch mal was bisschen Nachhaltiges machen, es gibt auch manche Leute, die fahren dann so Pro-Bono-Projekte oder so was, /Mhm./ dann kommt man tatsächlich an günstigere Raten ran, ja.“
1176. „Aber ich war vorher in (Entwicklungsland) und habe auch da mitbekommen, was mit Korruption läuft und wie Geld äh versackt. (.) Ich habe davor Gespräche geführt und wir haben uns diese Gewerkschaft ausgesucht in der Hoffnung, dass das Geld natürlich auch ankommt bei den Textilarbeitern, aber (.) ob das letztlich angekommen IST und WAS mit dem Geld konkret gemacht wurde, (.) wissen wir bis heute nicht.“
1177. „Uns wurde natürlich gesagt, das Geld wird verwendet, um (.) ähm (.) eben Veranstaltungen, Versammlungen von den Textilarbeitern zu organisieren

- ähm, um die zusammenzubringen, um da auch ähm, ja, die zu verpflegen, weil sie teilweise stundenlang auf der Straße eben sind. Ähm, (.) genau, aber irgendeine Rückmeldung, was jetzt konkret mit dieser Summe geschehen konnte, (.) haben wir da auch nicht bekommen.“
1178. „Ja, also, na ja, gut, vielleicht war es tatsächlich ein bisschen übertrieben 50 Prozent nach (Entwicklungsland) zu spenden.“
1179. „(Das) steht für eine warmherzige Gesellschaft, die wir mit formen wollen, aber eben GEBEN wollen, nicht HABEN WOLLEN, das ist der Unterschied, also GEBEN wollen. Viele wollen das für sich HABEN. Das ist immer noch ein Riesenunterschied in der, in der Kultur der Führung des Hauses. Da sind wir, glaube ich, auch MODERNER. (.) Und das ist, glaube ich, auch ähm, (.) ja, ein Anspruch das über die Zeit zu retten. Da sind wir übrigens nicht gescheitert, aber das Ding ist nie gewonnen. KULTUR ist nicht gewonnen, das muss jeden Tag en Detail äh vereinbart werden neu. ((lacht)) So.“
1180. „Ähm, (.) ABER natürlich, (.) ja, (zu Beginn der Förderung) kann man sich dann mal ein bisschen zurücklehnen, ab (der Mitte des Förderzeitraums) muss ich schon anfangen wieder Förderer zu suchen, die nach Ablauf (des Förderzeitraums) da wieder reingehen. Äh, ich habe da ein gesundes, wie, wie mag man es nennen, Gottvertrauen, Schicksalsvertrauen, ich sage einfach, weil mein Team hat MANCHE schlaflosen Nächte gehabt, obwohl ich sie haben müsste, nach dem Motto, wie geht das mit uns weiter. Und ich habe immer gesagt: ‚Leute, ihr werdet nicht dafür bezahlt ähm, schlaflose Nächte zu haben, das ist meine Aufgabe‘. Ähm, (2) ich habe einfach die bornierte Einstellung, (.) es SOLL uns geben, denn wenn es uns nicht geben sollte, dann ähm hätten wir nicht schon (Anzahl) Jahre gelebt. Dann wären wir schon früher ähm (.) irgendwo den Bach runtergefallen. (.) Und deshalb ähm bin ich da immer zuversichtlich, aber es ist ähm (.) wirklich auch massive Arbeit.“
1181. „Also das sind dann, zumindest war das damals so meine Erfahrungen, eher so DIVA-Persönlichkeiten. (.) (seufzt) Problem, bitte nur eine Diva.“
1182. „Und ähm (3) ich war vor zwei Wochen nach (Anzahl) Jahren mal wieder bei, bei der TAGUNG der Menschen, die (eine spezifische soziale Benachteiligung erleben, vergleichbar zu IP). (.) Und ähm ich komme da halt an (2) und die Leute guckten mich alle schräg an, so was wie, was will der denn hier? Ja, der ist ja irgendwie nie da gewesen, jetzt, weil er berühmt ist, kommt er, also so, so eine Haltung gab’s. Und ich habe das gemerkt. Ich habe diesen Elefanten im Raum, der war nicht zu übersehen. Und ähm (.) es hat sich aber im Laufe der Tage GEKLÄRT, aber dann

- habe ich halt viel darüber nachgedacht, wo kam das eigentlich her? Und ich stelle halt fest, (.) dass (2) ich viel MEHR von Menschen (die andere soziale Benachteiligungen erleben) gelernt habe (2) als von Menschen mit der (Situation) wie ich. Weil die Menschen mit der gleichen (Situation) wie ich auf ihren Tagungen IMMER NUR über die neuesten (fachbezogenen) Forschungsergebnisse ähm, Probleme mit, keine Ahnung was, Alter, Rente, Kinder kriegen und so ähm, aus der Perspektive von Menschen, die (diese Situation erleben), beleuchtet haben, aber so Themen wie (strukturelle Unterstützung), Recht auf Arbeit, Recht auf (soziale Teilhabe), (.) ähm die wurden da gar nicht gesellschaftlich diskutiert. Und das ist aber meine Welt, in der ich dann irgendwie die letzten (Anzahl) Jahre war ähm (.) und die finde ich weitaus SPANNENDER. Und ich (.) TEILE gerne mein Wissen dann mit dieser Community, aber ich möchte eigentlich nicht nur über meine (spezifische Situation) reden, sondern wirklich über das Phänomen, wie geht unsere Gesellschaft mit (sozial benachteiligten) Menschen um.“
1183. „Das ist die Hauptsache im Grunde genommen, zu gucken, wie man (.) ähm, wie man sich äh positioniert, wie man auch in der Stadt (.) äh, ja, im Gespräch bleibt. Das ist jetzt mein Thema. Wir machen jetzt am (Tag) mit, mit bei dem (Stadtfest), einfach nur, um im Gespräch zu bleiben.“
1184. „Und ich kenne halt Social Entrepreneurs, die schöne Ideen haben, wo ich sage, tolle Idee, die aber seit zwei, drei, vier JAHREN mit der Idee im Keller (vor sich hin werkeln) (.) aus, warum auch immer, weil sie nicht gelernt haben rauszugehen.“
1185. „Es lebt ganz stark von, von äh Beziehungen und von, von Bildern, von Images die wir haben. Das ist auch EINWANDFREI. Ich habe zu, zu ganz vielen Stiftungen in Deutschland, zu den Geschäftsführern, einen engen persönlichen Draht, ne? So und, also wir sind auch sehr, sehr geschätzt, aber das meinte ich nicht, sondern (.) der Inhalt meiner Arbeit, (.) ähm, den Inhalt meiner Arbeit dem zu widmen, Einzelpersonen bei ihren Problemen zu helfen, das war nie vorstellbar für mich.“
1186. „Lesen, lesen, lesen, reden mit Leuten, aber vor allen Dingen lesen, Informationen sammeln, verknüpfen. Ähm, ich habe mancherlei Schwächen, aber das ist eine meiner Stärken, dass ich unendlich viel lese. ((führt dies weiter aus)), checke die ganzen Zeitungen durch, die überregionalen, ((führt hierzu weiter aus)).“
1187. „Und es haben von den zehn, vielleicht waren es auch nur sieben oder acht, die ich angeschrieben habe, aber es haben DREI geantwortet, mit denen ich gesprochen habe. Und die Antwort von allen drei war: ‚Wir sind fast tot. Uns geht es genauso schlecht wie euch‘. Zwei haben gesagt: ‚Ich wünschte,

ich hätte das Rückgrat oder ein anderes männliches Körperteil, das man für so was verwendet, HIER AUCH ZU SAGEN, wir, also ich hätte, ne, ich wünschte, wir hätten das vor einem Jahr schon gesagt, den Mut gehabt, den Stecker zu ziehen und wieder zu gehen. Uns geht es auch nicht gut'. Das heißt, hätten wir DIESES Netzwerken an den Anfang gesetzt, hätten wir uns die ganze Reise erspart. /Mhm./ Also, wenn wir es geglaubt hätten, das ist natürlich auch noch eine Frage, ne? Ähm, ein, ein, ein, ein Startup-Gründer, ein Entrepreneur gerade in solchen Bereich muss ja immer diese, diese eigentlich so so (Eigename von Entrepreneur) sein. Also er muss ja gleichzeitig VÖLLIG FEST an die Vision glauben (.) und sie gleichzeitig STÄNDIG in Frage stellen und hinterfragen: Und dazu will ich vermitteln, und das ist ja (.) ist ja auch so auch so eine der Hauptaufgaben und das ist halt sehr sehr schwierig, ja? Und wir haben, wir haben uns SEHR auf unsere Vision konzentriert, auf unser Baby konzentriert und sehr wenig ähm (.) uns mit Kritik umgeben.“

1188. „Ähm, das heißt aber, das hätten wir uns durch, durch das frühere und besser Netzwerken ersparen können.“
1189. „Und ähm, das führt dann dazu, dass man irgendwann auch, wenn eine persönliche Beziehung (zu direkt an den Politiker berichtenden Mitarbeiter) aufgebaut ist, gute Ratschläge kriegt, wie man beispielsweise einen Brief so verfasst, dass er eine hohe Chance hat, auch ähm (.) bis (Name des Politikers) zu gelangen. (2) Ähm, das heißt, ähm (e) es reicht nicht, da (Mitarbeiter des Politikers) zu kennen, sondern man, (.) (nähere Beschreibung des Mitarbeiters des Politikers) irgendwo muss man da erst mal mit Empathie so viel Kontakt aufgebaut haben, dass man schließlich auch die Hinweise kriegt ähm, (.) wie so ein Brief aussehen könnte.“
1190. „Es gibt ein (.) über diese (Anzahl) Jahre gewachsenes Network an Kontakten (3) in (.) äh, in die Stadt, in äh wissenschaftliche Einrichtungen, in Gewerbeeinrichtungen, in äh technische, in den technischen Support, in all das. Das ist einfach natürlich gewachsen als großes Adressbuch von (Name der SEO). Dann, ja, gibt es projektbezogen Ansprechpartner und Netzwerke und Verteiler, die man hat und auch darauf zugreifen kann, wenn man Überschneidungspunkte sieht. Und das ist in so einer Stadt wie (Stadt) eigentlich nicht zu vermeiden, dass jeder jeden kennt und dann doch, dann eine Person in zwei unterschiedlichen Projekten auftaucht, aber sinnvoll quasi (3) also beidseitig angesprochen werden kann. (2) Und dann gibt es auch in kleinen Teilen aktives Networking, wenn wir zum Beispiel hier bei uns ähm in (Einrichtung) an äh Veranstaltungen teilnehmen, wo

wir uns gegenseitig äh anderen Gründern und Gründerinnen hier präsentieren oder uns auf Jahresausstellungen hier präsentieren und auf Rundgänge mit Wirtschaftsvertretern äh ins Gespräch kommen. Oder wenn wir mal zu irgendwelchen (.) Business-Lounge-Abenden oder so, die verschiedene Träger hier in der Stadt organisieren, mal hingehen oder so. Oder wenn man generell einfach Öffentlichkeitsarbeit betreibt, die in der Akquise von neuen Kontakten (3) mündet. (5) Aber das ist nicht, also das gibt es, das tun wir, aber das ist nichts, was wir BEWUSST und in extenso quasi verfolgen. (2)“

1191. „Der hat hier auch am Tisch gegessen (2) und äh (.) leider ist unsere Bewertung, dass er auch zu diesem unsichtbaren Netzwerk gehört. Jeder sieht zu, wo er bleibt, (.) ist so. Und wenn da mitten auf dem platten Land bist und dann dir im Laufe der Jahre irgendwelche Netzwerke gewoben hast, dann willst du die nicht gefährden. (.) Das nehme ich dem eigentlich sogar, das ist traurig, aber ich nehme das dem noch nicht mal richtig übel.“
1192. „Es ist aber auf der anderen Seite auch eine kleinere Szene, das heißt, man kennt sich auch. Das heißt ähm, wir haben, wir haben gemerkt ähm, dass wir zum Beispiel mit Leuten relativ früh, die uns mochten, einen sehr guten Einblick in die Szene bekommen haben.“
1193. „Ähm, was ich SEHR spannend fand, war, wir haben alle unsere Wettbewerber als Feinde wahrgenommen am Anfang.“
1194. „Ähm, ein Grund warum wir auch nicht genetztwerkt haben, und der ist auch immer noch da, ist, dass ich die Social-Entrepreneurship-Szene tatsächlich persönlich oft sehr ER-MÜDEND finde, sehr DEPRIMIEREND finde, weil es dort Menschen gibt ähm, (.) die ich für, die ich für sehr, sehr energetische Menschen, intelligente Menschen mit nem hohem Potenzial halte und diese Menschen sehe, dass die seit sechs oder sieben Jahren versu-chen in einem Stadtteil von (Name der Stadt des Unternehmenssitzes), den Anteil der Wegwerf-Kaffeebecher zu verringern. (.) Und, und, und das so ein Sisypnos-Kleinkram-Zeug für mich ist, dass mich das einfach manchmal echt fertigmacht. (.) Und wir waren ähm im (Name der SEO-U) in (Stadt) Stipendiaten und hatten dort einen Platz für ein dreiviertel Jahr oder sowas. Und ich weiß noch, wie ich irgendwann mal zurückgekommen bin und mein Kompagnon gesagt hat: ‚Und was habt ihr heute erreicht?‘. Und ich habe gesagt: ‚NIX, weil wir sind den ganzen Tag vom (Bio-Supermarkname) zum (anderer Bio-Supermarkname) gelaufen und haben völlig überteuerte Grünkern-Scheiße gekauft, ha-ben irgendeinen gewaltfrei gewürgten Kaffee gekauft, haben den selbst GEMAHLEN. Und bis wir mit dem ganzen Kram fertig waren, hatten wir keine Zeit

- mehr, die Welt zu verändern‘. (2) Und das hat mich, also das hat mich persönlich auch von der Social-Entrepreneurship-Szene ABGESTOSSEN, dass ich nicht netzwerken wollte. (.)“
1195. „Ähm, (.) ich habe als (Angestellter) gelernt Netzwerke aufzubauen. Das habe ich ganz intensiv gemacht, weil ich eben gesehen habe, ((lacht)) ähm, das ist so ein dickes Brett zu bohren als (Angestellter mit direktem Zielgruppen-Bezug), du brauchst Unterstützung und du hast auch was zu geben. Und ich habe über (Anzahl, zweistellig) Jahre lang, also schon bevor ich (Angestellter mit direktem Zielgruppen-Bezug) war, ähm einen Kreis zusammengebracht, der (Lobbyarbeit für sozial Benachteiligte) organisiert hat. Und das ist dann letztlich mein Netzwerk geworden äh, das mir auch sehr viel Unterstützung gegeben hat und wo ich dann auch Anregungen entgegengenommen habe und das umgemünzt habe zum Beispiel in Schulungen und so. Also auch was zurückgegeben habe, ne? Also das hat sehr gut funktioniert.“
1196. „(.) Ähm und (.) ich habe bei ihnen gesehen, also jetzt dieses Team, das sich bei uns erweitert und neu gegründet hat, MEINE GÜTE, das hat denen total viel GEGEBEN auch. Also ähm (.) mit den Menschen zu sprechen, die Geschichten zu hören von denen und zu wissen: Hey, da passiert was, ja? Und ich kann Teil davon sein und ich kann ihnen helfen, hier wirklich was zu machen. (.) So. (.) Also ich hätte es nicht ohne das andere Team und sie haben durch mich einen ganz anderen (.) Impuls noch mal.“
1197. „Dass du halt die Leute in Verbindung bringst, dass die Leute sich finden, die sich finden müssen, die sich brauchen, um letztlich, was wir hier aufgemalt haben, um letztlich hier an den SDGs, die als oberstes Ziel, um halt, also du hast gewisse Problemstellungen und dein Projekt ist vielleicht einfach ein Teil der Lösung und lass uns da gemeinsam dran arbeiten und ich brauche partielle Hilfe.“
1198. RH: „Einmal so in Richtung eher Selbsthilfegruppe und wir beweihräuchern uns?“  
 IP: „Ja.“  
 RH: „Vielleicht so ein zweiter Bereich im Sinne von ‚Wir gucken mal, was passiert, wir vernetzen und einfach und schauen mal, welche neuen Synapsen sich ausbilden‘?“  
 IP: „Ja.“  
 RH: „Und der dritte Bereich, wo man sagt ‚Wir haben hier ein ganz konkretes To-Do,‘ /Ja./ ‚ich bringe das mal ein und wer sich beteiligen möchte, kann es tun‘ /Ja./ und der Auftrag ist klar‘?“

- IP: „Ja und vielleicht noch eine, eine vierte Säule eben ein Netzwerk, wo man wirklich zu konkreten Fragenstellungen voneinander lernen kann. /Mhm./ Also sei es zu Buchhaltung oder ja.“
1199. IP „Das ist eine Frage, die ich mir immer gestellt habe ähm, ob, ob Netzwerken dann erfolgreich ist, wenn man das mit Ziel macht oder ob es gerade dann erfolgreich ist, wenn man es ziellos macht. /Mhm./ Und mir fallen für beide Hypothesen Beispiele ein, deswegen kann ich es nicht so richtig sagen, also.“
- RH: „Welche Beispiele sind das denn so für beide Seiten?“
- IP: „Also ein Beispiel, das ähm gegen das ziellose Netzwerken spricht, ist halt, wenn man dann auf solchen Netzwerk-Veranstaltungen um des Netzwerken willens rumsteht, sich irgendwelche ähm, äh Namens-Tags anklebt. (...) Ähm, das konnte (Co-Founder) super, ne? Aber der hat dann halt den ganzen Abend Leuten das Ohr abgekaut, OHNE EIN ERGEBNIS danach.“
1200. „Also ich hatte tatsächlich EINE WhatsApp-Nachricht losgeschickt, habe innerhalb von der nächsten Viertelstunde zehn Nachrichten zurückbekommen, plus einen Anruf von einem (SE mit eigenen Erfahrungswerten in dem Bereich), der dann gleich mal zehn Minuten mit mir ein bisschen beruhigend gequatscht hat. Und noch einen anderen, der meinte: ‚Oh, ich habe, ich kenne hier eine Lady, die macht spezielles Pitch-Training BEI (Konzernname). Also niemand weiß es besser als die Lady, was jetzt (Konzernname) eigentlich erwartet. /Mhm./ Äh, hier sind die Kontaktdaten, melde dich doch einfach mal‘. /Mhm./ Also ja, extrem wertvoll, ja. ((lacht)).“
1201. „Bei der Gründung von der gGmbH war der Austausch mit anderen, die eine gGmbH gegründet haben, total wichtig, /Mhm./ weil einfach so in der Sozialunternehmer-Szene ja wirklich sehr viele unterschiedliche Rechtsformen und Strukturen vorhanden sind und ähm, (.) und man deswegen sich nicht mit allen über alles immer austauschen kann. /Mhm./ Und so es gab eine kleine Gruppe, die sich eben mit dieser Rechtsform beschäftigt hat und dann Satzungen hin und her geschickt hat und also einfach sich geholfen hat. /Mhm./ Das fand ich sehr, sehr wichtig.“
1202. „Also das, das ist das eine und das andere, die Community (Preisträger des Förderprogramm einer SEO-Unterstützungsorganisation) ist auch geil, ne? Das ist super, weil wenn man mit (Preisträger des Förderprogramm einer SEO-Unterstützungsorganisation) zusammen ist, das ist total schön, weil dann ist man, (.) das sind ja eine der eher wenigen Situationen, wo man nicht so im Fokus ist. (.) Wenn ich dann irgendwo bin, bin ich immer im Fokus, ne? Ach ja, guck mal hier, geschäftsführender Vorstand (Name des

- Programms). Also, aber da bin ich einer von vielen. Da kannst du einfach, DA SIND SO VIELE ALPHATIERE, ne? Ist wirklich der, der Zoo der Alphatiere. Denkst du dir: Ach, komm, ist auch schön.“
1203. „Am Anfang war es gut, dass wir uns entschlossen hatten, zunächst mal unter dem Dach des Trägers zu beginnen, weil wir da (.) zwangsläufig auf andere Leute stießen, die AUCH so was machten und (.) etliche natürlich, die das schon LANGE machten. In diesem Jahr der Vorbereitung haben wir immer an diesen Gruppentreffen teilgenommen und auch an gemeinsamen Freizeiten teilgenommen und so was, und hatten dadurch Gelegenheit uns mit vielen Leuten zu unterhalten, die das eben schon länger machten, jeder so auf seine Art, jeder macht es natürlich anders, aber das war schon ganz wichtig. Und (.) auch, also ich habe auch ENGERE Kontakte zu (anderen SE), die das, die auch ein ähnliches Konzept eben, (...) (lachend) so. Ähm und das fand ich schon auch immer hilfreich (2) zum Austausch auch mal, um sich mal auszumotzen bei jemanden, der weiß, wovon man spricht, wenn (Behörden) mal wieder irgendwie Stress machen oder die (öffentliche Einrichtungen), auch mit den (öffentlichen Einrichtungen) ist es oft sehr, sehr schwierig gewesen oder auch die (Zielgruppe) ist auch oft sehr problematisch und so. Und (.) so was muss man erlebt haben, um darüber (.) diskutieren oder sprechen zu können. Und da ist es hilfreich, wenn man mit Menschen spricht, die das auch schon mal erlebt haben. Und auch so unterstützungshalber so, wenn es drum ging, was weiß ich, irgendwie einen Brief zu formulieren, sich noch mal abzustimmen: Was meinst du, kommt das an, kann man das so, ne, (der Behörde) so schreiben könne oder irgendeiner anderen andern Behörde, ne? Oder uns, ja, gegenseitig zu BERATEN so, das war schon auch immer ganz hilfreich. Inzwischen hat sich das AUSGEDÜNNT. Derweil bin ich mehr in die Rolle derjenigen, die die anderen BERÄT, gekommen, aber das liegt natürlich daran, dass ich jetzt seit fast 25 Jahren diese Arbeit mache und einfach viel Erfahrung habe. Und die meisten, die ich jetzt kennenlerne, die so in dieser Richtung arbeiten, machen das einfach noch nicht so lange. Und dadurch bin ich jetzt mehr die, die BERÄT und nicht mehr unbedingt die, die um Rat fragt, aber ich denke, für mich war das damals hilfreich und ich denke, für die jungen Leute ist das heutzutage auch hilfreich, so eine Anlaufstelle zu haben, wo sie unvoreingenommen quasi erst mal beraten werden. (2)“
1204. IP: „Also den Inhalt kann man sich überall kaufen und es gibt überall Workshops oder irgendwelche Fachberater, /Mhm./ aber so theoretisch dieses auch bundesweite Netzwerk, das es gibt von (Name Organisation für

inhaltlichen SEO-Gründungssupport) und dann aber eben auch an den einzelnen Standorten und dieser Peer-to-Peer-Austausch zwischen den Alumni und Stipendiaten ist wahnsinnig wichtig ähm.“

RH: „Weswegen ist das wo wichtig?“

IP: „Also zum einen, weil es natürlich für jetzt alle Neuen, die reinkommen, gibt es sicherlich eigentlich keine Frage, die sich nicht schon vorher jemand gestellt hat. /Mhm./ Und es ist auch immer einfach so ein bisschen EINFACHER in diesem AUSTAUSCH zu sagen so: ‚Hey, wir habt denn ihr das damals gemacht?‘. – ‚So und so und so‘. – ‚Ah ja, cool, probieren wir mal aus‘.(...) Ähm, (2) ja, also ich glaube, man kann da einfach viel mehr aus der, aus der Praxis noch mal für sich verschiedene Sachen anschauen und gucken, passt es für mich ähm und hat da einfach wie noch mal ein größeres Team irgendwie und Sparringspartner.“

1205. „Also das, NUR REINES Netzwerk äh, (.) dass sich eine Tür öffnet, das, (2) ohne dem geht GAR NIX vielleicht, aber das ist noch nix. Und da würde ich heute sehr vorsichtig sein. Und das ist die Erfahrung, die ich mitbringe. (...) Schau dir das an, was das für ein Unterstützungsnetzwerk ist, das wird funktionieren. Ja, (.) die Erfahrung musste ich auch in (Berufserfahrung bei SEO-Unterstützungsorganisation) machen, (.) ähm, das hilft auch nicht. Also ähm, es (.) ähm, (.) es, JEDER muss die Verantwortung für sich bis zuletzt äh wahrnehmen, gucken, was er draus MACHT und auch VORSICHTIG und auch durchaus ähm (2), (.) ähm (.) mit einem Plan B ähm, (.) also nicht nur auf eine Karte setzen, ne?“
1206. „Und das Business-Modell auch wirklich zu festigen äh, ABER aus dieser Not heraus ist schon auch was entstanden, was ich jetzt als sehr wertvoll empfinde, weil wenn wir nur auf die Anfangszielgruppe immer weiter fokussiert hätten, wären halt ganz viele Synergieeffekte sozusagen, die wir, die wir bekommen haben /Mhm./ durch andere Zielgruppen, verloren gegangen. /Mhm./ So.“
1207. „Und irgendwann ist es halt so ein bunter Blumenstrauß und keiner (.) hat mehr den HUT auf, um es dann aber auch UMzusetzen. Und das ist was, was mich sehr anstrengt und was ich ändern würde, dass man halt mehr, dass man manchmal auch seine eigene Idee vielleicht so ein bisschen in den Hintergrund stellt und mehr einfach guckt, wie man was auch operativ verändern kann, anstatt sich nur auszutauschen und zu reden. /Mhm./ Ja, das. ((seufzt)).“
1208. „Also es gibt hier eine, in (Bundesland) mittlerweile eine ausgeprägte Förderkultur für den ländlichen Raum. Also neben den europäischen Töpfen

SEHR, SEHR, gerade in den letzten Jahren hatte die jetzige Landesregierung erkannt äh, was notwendig und wichtig ist. Die zielt allerdings immer auf Kooperationen, das ist schwierig dann äh (.) mit Nachbarn und, und ähnlichen Geschichten.“

1209. „Aber das Thema Kooperation, also ich würde mal sagen, das ist jetzt hier, auch zwischen den Gemeinden, äh (.) das ist ein ganz schwieriges Thema. Also das ist, glaube ich, wahrscheinlich auch eine, (.) eine (Region bezogene) Mentalität. Hat auch viel mit Personen zu tun. ((führt eine persönliche Situation aus)). Im Wettbewerb, ich habe nichts gegen Wettbewerb, aber der muss, der muss auch (.) ein vernünftiges Ziel haben und die Frage von, von Aufgabenerfüllung. Also jetzt (Beschäftigung pädagogischer Fachkräfte) hier, ich erfülle die Aufgabe hier noch für (.) äh drei andere Gemeinden mit. ((beschreibt die Situation in seiner Ort, in dem sich die einzige Schule im Umfeld befindet)). Das sind immerhin (Anzahl, zweistellig) Arbeitsplätze (vor Ort) im Bildungs- und Erziehungsbereich. (...) Es gibt ja verschiedene Ansätze äh, regionale Aktionsgruppen, das ist ja diese europäische Schiene, die ja überall gleich sind in ganz Europa. Ähm, selbst da machen nicht alle Gemeinden mit, wo es, also da, wo es, wo es ums GELD GEHT, wo man Geld KRIEGEN KANN. Und wenn das jemand auch noch vorbereitet und sagt: ‚Mensch, kannst mal machen‘. Oder wie auch immer, selbst dort, dort macht man nicht mit. Das ist äh, ich sage mal, NOCH sind die (3) Bestimmenden, die sind, sage ich mal, in dem Alter, wo das Beharren da ist, äh, wo das Thema Angst vor Veränderungen durchaus eine Rolle spielt äh (.) und wo man sich auch zufrieden gibt und sagt: ‚Ach, nein, ist doch alles, ist doch alles schick hier‘. Und also die einzige Infrastruktur, die da ist, ist eine (.) Bushaltestelle und wenn die noch eine abgesenkte Borte hat, dann ist aber auch schön. Also ich habe solche Äußerungen GEHÖRT, ne? Und Sie müssen sich mal vorstellen, wir haben ja hier Gemeinden mit (...) Gemeinderat. Da ist ja die, da ist ja jede Familie dabei, ne ((IP vertieft diese Situation)). Äh, wir haben hier auch einiges an Leerstand, das ist äh in bestimmten Bereichen, also je weiter ich so in die Peripherie komme, wird es schwierig. Und (2) da wird es dann ganz schwierig, weil DANN ist die Frage, wer, wer erfüllt hier welche, wer kann hier welche Aufgabe überhaupt noch erfüllen, ja. Bis hin, und das macht natürlich, wenn ich dort keine Modelle finde, keine Entwicklung, dann, das zieht sich dann bis in den Landkreis, da steigen die Sozialkosten, die Umlagekraft der Gemeinden sinkt, da ist immer weniger Geld da, die anderen zahlen IMMER MEHR äh und das bringt natürlich strukturell echte Probleme, ne? Und damit äh, wenn ich diese Probleme

- habe, (2) geht der Kampf (.) umso doller los im Hinblick auf das, was noch da ist. Und dann, (.) dann hast du da wieder solche Feinde und dann (.) kämpfen die regionalen Vertreter im Kreistag DARUM, dass das, was bei ihnen da ist, erhalten bleibt. Ob das Sinn macht oder nicht Sinn macht, spielt gar keine Rolle und man kämpft um das bisschen Investitionen. Äh und (.) äh (2) in bestimmten Bereichen fängt man jetzt erst an strukturell (2) drüber nachzudenken, strukturell etwas zu tun und das äh oftmals getrieben auch von außen ((führt ein Beispiel aus)).“
1210. „Ich habe natürlich (.) ähm zum einen den Stallgeruch mitgebracht. Also ich war einer aus der Praxis (in Leitungserfahrung). Und ich habe als (Kooperationspartner) genau solche Einrichtungen gesucht und ich wusste EXAKT, wie die ticken. Und ich wusste sehr genau ähm, (.) ob die einen guten Job machen, einen mittleren oder einen schlechten. Und bei den Schlechten bin ich lieber keine (Kooperation eingegangen). Das heißt, es war meine damalige Erfahrung, auch die Basis war EXTREM gut, um ähm (.) das Aufsetzen der Prozesse hinzukriegen. Also ich glaube, ich wäre DEUTLICH mehr Umwege gegangen, wenn ich nicht in der Rolle gewesen wäre. Ich hatte einen Vertrauensvorsprung auch von den Kollegen, weil die wussten: Das ist einer von uns, der will auch nur das Beste für (Personen in Belastungssituationen). Wenn ich so als junger Spund da angekommen wäre und hätte gesagt ‚Ich will ein Social Business machen.‘, wäre ich schon wieder vor der Tür gewesen. Es hätte null Glaubwürdigkeit gehabt, aber so konnte ich eine Geschichte dazu erzählen, die hätte ihre Geschichte sein können.“
1211. „Also irgendwie denke, ist mir manchmal so der Begriff NGO, manchmal denke ich, aber ich weiß auch gar nicht so richtig, was eine NGO ist, da gibt es ja auch verschiedene Definitionen. (4) Äh, manchmal sage ich auch SOZIALUNTERNEHMEN, kommt drauf an, wo, wo man zugange ist, auf welchem Parkett man jetzt wieder tanzt. (3) Aber ich würde es eher, also für MEIN, für mein, also MEIN HERZ würde eher sagen, wir sind so eine Bewegung, (4) eine zivilisatorische Bewegung oder so was. Also die, die, die ähm, (4) ja, wir machen aber kein Future für, Friday for Future. Doch, (Zielgruppe hat) jetzt vorgeschlagen, (2) die Idee hatte ich parallel eigentlich auch schon in meinem Kopf, äh, aber ich habe das auch mal getestet, äh, wenn du für das Klima KÄMPFST und du hast in dir kein gutes Klima, (.) wird das nichts.“
1212. „Und zum anderen inhaltlicher Natur mit Leuten, die sich auch mit nachhaltigem Wirtschaften und /Mhm./ Nachhaltigkeit äh beschäftigen. Ähm, (2) aber eben auch ein ganz starkes Netzwerk, und das ist ja bei uns auch

- so im Fokus, mit denjenigen, die eigentlich mit dem Thema noch nicht so viel zu tun haben, /Mhm./ um da zu gucken, was es eigentlich braucht für die Zielgruppe. Also ein Zielgruppennetzwerk letztendlich, /Mhm./ um zu gucken, wie das eigene Angebot überhaupt angenommen wird oder was es eben braucht, um /Mhm./ wirklich diesen Mehrwert auch zu generieren.“
1213. „Und wir sind am Anfang auf so zwei, drei Netzwerk-Events gegangen, die waren Zeitverschwendung und dann sind wir auch auf keine mehr gegangen.“
1214. „Und wir hatten auch einen (.) äh Klienten von (Psychotherapiezentrum), der bei UNS WAR. Da hatten die uns angesprochen, dass das für ihn eigentlich hier eine gute Möglichkeit wäre. Wir haben gesagt: ‚Ja, wir können das gerne ausprobieren‘. Und da sind wir irgendwann an einen Punkt gekommen, dass wir gemerkt haben, es funktioniert nicht, weil der noch viel zu viel (.) zu BEARBEITEN hat und noch gar nicht die Offenheit hat, hier zu sein, AUCH WENN es ihm in den Momenten, wo er KLAR hier war, GUTTAT, aber nicht in der (.) Dauer. Oder wir haben hier einfach einen Acht-Stunden-Tag plus Pause und es ist schon auch DRUCK da. Und den können wir ihm nicht nehmen, weil dafür sind wir dann wieder nicht die richtige Einrichtung. (3)“
1215. „Ich glaube nicht, dass wir die, also wir müssen ja die ganze Zeit Anträge und Verwendungsnachweise und sonst irgendwas schreiben. Und DA ist immer wieder ganz klar beschrieben, welche Netzwerke haben Sie, um eben diese Nachhaltigkeit zu haben, um diese Stabilität zu haben. /Mhm./ Und das HEISST, wir haben jemanden extra abgestellt zu netzwerken. Eine von unseren Mitarbeiterinnen ist 40 Stunden, 39 Stunden, 39 Stunden die Woche nur angehalten (.) zu netzwerken, um zu gucken, was gibt es für PROJEKTE, was gibt es für Ausschreibungen, wo wird Wert drauf gelegt? Es gibt ähm Arbeitsgemeinschaften, (Name einer Arbeitsgemeinschaft) oder so was in (Name der Stadt), um, damit, (.) damit wir (.) jemanden haben, der da wirklich mit Leib und Seele dabei ist und sagt: ‚Okay, wir schaffen Mehrwert auch in diesem gesamten (Name der Stadt) Netzwerk, wenn wir uns darauf konzentrieren, darauf, Qualitätsmanagement machen, keine Ahnung, hier helfen irgendwelche Dokumente zu, (.) zu verfeinern oder sonst irgendwie‘. Das heißt, wir haben wirklich gesagt: ‚Wir haben jemanden, der nur für Projekte und Netzwerke zuständig ist‘. /Mhm./ Und ähm, ich glaube, das ist wichtig.“
1216. „Und dann hat irgendjemand gesagt, ja, ähm sie wünscht sich, dass man ähm sich aber auch mal mehr auf die Schulter klopft und Anerkennung gibt. Und meine erste Reaktion war so, ((stöhnt)) ja, finde ich auch total

- wichtig, aber braucht man dazu separate Treffen? Und dann habe ich gemerkt, hm, war jetzt auch nicht ganz wertschätzend der Person gegenüber, wenn auch nur innerlich sozusagen. /Mhm./ Äh und von daher ähm (.) ist es bestimmt auch wichtig, dass ein Netzwerk so eine Anerkennungsfunktion hat. (.) Nur ich brauche halt nicht so, glaube ich ((leise werdend)).“
1217. „So ein Netzwerk, das muss ständig gepflegt werden, weil das ist ständig in Bewegung, das ist wie so eine Wanderdüne. Leute sterben, Leute verlieren ihr Mandat oder hauen in den Sack oder werden in den Sack gehauen.“
1218. „Woran die Kooperation EHER krankt, ist ein ganz anderes Ende. Die haben SO VIELE WECHSEL in der Marketingabteilung, dass man ständig ((lacht)) neu anfängt. Also ähm, es ist von der oberen Ebene auf Langjährigkeit angelegt und die wollen, dass es blüht und gedeiht, aber in der Umsetzung, (2) also es dauert, es dauert wirklich, fast schon wie bei einer Behörde, denke ich manchmal. (2) Also einfach, weil da so viel unternehmenseigene Prozesse sind, muss ich Ihnen auch nicht erzählen. (.) Dann sagen sie immer bei, jeder dritte Satz ist: ‚Ja, das können wir allein entscheiden, da müssen wir Europa fragen‘. Also ich denke immer, wie schön das ist, so ein schönes kleines ((lacht)) äh FLOTTEs, schnelles Unternehmen haben.“
1219. „((beschreibt ihre Reisehäufigkeit)). (2) Ähm, (.) das, das ist, die Reiserei, NICHT DIE (.) Arbeit mit unseren Kooperationspartnern, das ist wieder unser Team, aber es sind hier auch wieder die politischen Termine, ähm, es sind Termine im (bestimmtes Ministerium) wegen unserer Förderung, ähm Termine mit unserer neuen Geld-, Geldgeberin, ähm Dinge dieser Art. (.) Und tatsächlich SO, dass ich (.) also in diesem Jahr ähm (2) mehr als jede zweite Woche irgendwo mit dem Flugzeug unterwegs war.“
1220. „Ich glaube tatsächlich, einer meiner Leitsätze ist immer: ‚Nur Bewegung schafft Bewegung‘. Und so würde ich es einordnen. Also ein Netzwerk für sich, das ist kein Kaugummi-Automat, du schmeißt oben was rein und weißt ganz genau, für wie viel Geld und was du unten rausholst, sondern ähm (.) es hat so mehrere Komponenten.“
1221. „Ich glaube immer, es ist ein Geschenk, auf einen guten Boden zu fallen. Und man kann auch daneben fallen. Und es gibt leider auch Menschen, die doof sind. Und wenn man in die Gegend von Doofen fällt.“
1222. „Und ich glaube, da ist schon manchmal eine Unsicherheit und manchmal aber auch einfach nur Faulheit da, dass man gerne mitmischen will und reden will, aber nicht unbedingt sich dann jetzt hinsetzt und anpacken will.“

1223. „Dann kommt natürlich noch eins hinzu, wenn Sie sich an diese staatlichen Einrichtungen wenden, dann müssen Sie alle diese Unterlagen, (2) nicht, die müssen Sie alle dort in unbekannte Kanäle geben, in mehrfacher Ausfertigung. Und was meinen Sie, wie die wandern, quer durch Deutschland. So, ich habe ja meine Akquise-Schreiben und zum Beispiel mit (Name eines Bundespolitikers) habe ich ja JAHRELANG als (Position) politisch hier zusammengearbeitet. Wir haben uns manchmal auch gestritten, aber immer fair, sachlich, engagiert. So, (.) ich habe ein halbes Jahr gebraucht, um einen Termin bei dem zu bekommen. (3) Ich habe dem Unterlagen geschickt an sein Büro ((nähere Beschreibung)), (2) die sind verloren, die sind ANGEBLICH nie angekommen. (4) Die sind mit Sicherheit gelandet beim (Bundesverband, der im Arbeitsfeld der SEO tätig ist), denn (Entscheidungsträger im Bundesverband) ist (ehemaliger Mitarbeiter des Bundespolitikers). So, (.) es ist natürlich nur eine Vermutung, aber sie liegt unglaublich nahe. (.) Also habe ich (Dokumente) noch mal zusammengestellt, ein zweites Mal hingeschickt. (.) So und dann hat es eben immer noch mal (Monate) gedauert, insgesamt (Zeitraumangabe), bis ich ihn dann in (andere Stadt) besuchen konnte. Das Gespräch, vom ERSTEN MOMENT AN, (5) also (2) das war nicht von Sympathie getragen, das Gespräch. Er hat mir allein durch seine Mimik zum Ausdruck gebracht, schon als er mich begrüßt hat: ‚Na ja, (eigener Name), wenn es denn unbedingt sein muss, dieses Gespräch, dann unterhalte ich mich jetzt mit Ihnen, ABER lass es uns möglichst kurz machen‘. Ne? Und ähm (2) ein Jahr vorher oder wann traf (Person aus dem persönlichen Umfeld) ihn beim, beim äh Wahlkampf, beim Bundestagswahlkampf irgendwo da in (Ort) auf dem Marktplatz und sprach ihn an (.) und äh: ‚Ja, grüßen Sie (eigener Name). Ja, mit dem habe ich immer gut zusammengearbeitet, grüßen Sie ihn‘. Also da war er richtig freundlich, aber bei dem Thema war er alles andere als freundlich und da war kein Reinkommen. Ich sage, also was ich von ihm wollte, war eine Art politische Begleitunterstützung. Nein, gibt er nicht. So, (3) ‚NEIN UND NICHT, DASS SIE DENKEN, ich hätte was mit (Konzern) oder ich lasse mich von denen sponsoren oder so. NEIN, mache ich überhaupt nicht‘. ‚Nein, denke ich auch gar nicht, (Name des Bundespolitikers)‘. ((seufzt)) So und DANN (Region), vor (Anzahl) Jahren, (4) da gibt es einen ganz aktiven (Politiker) ((führt zu dem Politiker näher aus)). Kein Reinkommen. Unterlagen geschickt, das gleiche Thema, nach Wochen von der Sekretärin nach unzähligen Anrufen mitgeteilt: ‚Nein, die finden wir nicht, die sind nicht da, (eigener Name)‘. So, zweites Mal hingeschickt, dann mit den äh, mit (mehrere Hochschulen). ‚JA, ganz toll, was Sie uns

- erzählen, schicken Sie mal und so'. Alles hingeschickt, mehrfach hinterher telefoniert, (3) kein Rückkontakt. Blockade, AKTIVE Blockade, wir stören die Kreise. Und einer der Lehrstuhl, Lehrstühle wird von (Konzern) gesponsort und dort ist ein RIESIGES MEGA Räuberstück im Gange, in der (Region). (...) Es geht (bei langfristiger Betrachtung um Betrag im siebenstelligen Bereich). ((führt hierzu näher aus)). (2) ((lacht)).“
1224. „Nein, was ich mir WÜNSCHEN WÜRDE auf jeden Fall, (2) hm, (.) auf NIEMAND mehr angewiesen zu sein. Für mich ist das ALLERSCHLIMMSTE, der Spielball von manchen Leuten zu sein. Beispiel (Vertriebsprodukt der SEO), wir MÜSSEN mit Logistikern zusammenarbeiten, denn die (Branche) ist dreckig ohne Ende. Da gönnt NIEMAND NIEMANDEM was und die feilschen um CENTBETRÄGE, da glaubt man oft nicht. Und (.) die (Produzenten) haben meistens einen (eingekauften Dienstleister für den Vertrieb) und wenn die jetzt einen (Einzelhändler) beliefern, haben die mit dem einen Exklusivvertrag. Oder noch besser, der (Einzelhändler) hat das Gebäude und (den Betrieb über den Dienstleister) gepachtet und MUSS dementsprechend die Sachen von denen beziehen, (zählt Beispielprodukte auf) alles. Und deshalb können wir gar nicht Vertrieb machen und unser Produkt platzieren, wenn wir gar nicht von denen gelistet werden, aber DASS die mal uns listen, ist ein Riesenkampf. Und wir sind da NOCH NICHT überall drin.“
1225. „Und (2) das ist auf jeden Fall also so ein Thema, weil ganz ehrlich, wenn wir jetzt größer wären, wenn wir 100.000 Follower hätten, würde ich denen sagen in einer Verhandlung: ‚Jungs, ich bin nicht euer SPIELball.‘“
1226. „Und also zum Beispiel habe ich einen, den habe ich auch über irgendein Netzwerk, ich weiß gar nicht mehr über welches, kennengelernt, der hat uns regelmäßig hier besucht, immer wenn er in (Stadt in der IP lebt) war, der ((Beschreibung des Tätigkeitsfelds im Finanzwesen)). Ich habe immer gedacht: Mensch, der könnte doch mal was für uns tun, der kennt so viele reiche Leute. Habe ihm immer brav meine Jahresberichte geschickt, immer eine Weihnachtskarte geschickt, wenn er da war, mit ihm gesprochen. Es ist NIE was geworden und jetzt, ich glaube, nach (Anzahl) Jahren oder so, kam er an, äh er hat jetzt eine Stiftung, die sich genau fürs (Zielgruppenthema) interessiert und jetzt machen wir Kooperationen. Einen Vertrag haben wir schon, der zweite wird folgen, jetzt plötzlich zahlt sich das auch DIREKT und unmittelbar fürs Unternehmen (Name der SEO) aus. Vorher war es aber auch immer inspirierend.“

1227. „Beziehungen schaden immer nur dem, der sie nicht hat. Das ist ja auch okay, das ist Netzwerk. Das hat auch mit Korruption nichts zu tun, sondern wer fleißig ist und sich tummelt und äh kontaktstark ist, erfährt eben auch mehr. Und das ist ja auch Arbeit, Netzwerkbildung und -erhaltung ist richtig Arbeit. /Mhm./ Das fällt nicht vom Himmel und man muss auch bereit sein, immer selbst was reinzugeben. Man muss eigentlich auch die Bereitschaft haben, mehr reinzugeben als rauszubekommen. Ich darf es auch nicht UNBEDINGT in der direkten Erwartung, das REINGEBEN machen, dass ich gezielt von dieser Person was wiederbekomme. (2) Es ergibt sich eben oder es ergibt sich nicht. Und ich muss meistens immer VIEL MEHR investieren, als ich umgekehrt rausbekomme, /Mhm./ deswegen ist es an sich auch ein Ausdruck einer Haltung. Wer das nur aus Berechnung macht, (.) wird sicher auch seine Erfolge haben, aber ähm, ob er dauerhaft wirklich erfolgreich ist, wer das NUR aus Berechnung macht, WEISS ICH NICHT. Ich bin der Meinung nein, (2) aber gut, das ist meine ganz persönliche Philosophie. (2)“
1228. „Zeit ist halt eine unheimlich knappe Ressource IN dieser Gründungsphase und man muss sich überlegen, was man tut. Und wir sind am Anfang auf so zwei, drei Netzwerk-Events gegangen, die waren Zeitverschwendung und dann sind wir auch auf keine mehr gegangen.“
1229. „Ähm, (.) gestern bei dem Netzwerkabend zum Beispiel ähm (.) war es die ganze Zeit SEHR, SEHR theoretisch. Also es war einfach wirklich ähm, (2) ja, die Definition von Sozialunternehmertum und das sind die Herausforderungen und das sind Beispiele dafür, fertig.“
1230. „Ich glaube, das funktioniert immer besser, so was stehen zu lassen. (2) Ähm, aber vielleicht auch, weil sich ja auch unser Netzwerk mitentwickelt hat. /Mhm./ Also, dass sozusagen, vielleicht kann man auch weniger Sachen stehen lassen, wenn man am Anfang sozusagen steht und diesen Aktionismus und das NICHT stehen lassen ja auch braucht als Energieträger irgendwie.“
1231. „Dass man sich auch einfach viel Spam bei diesen Netzwerken auseinandersetzen muss.“
1232. „Weil viele, viele Netzwerke ja schon eher so, so eine Suchende, also (.) ja, irgendwie SUCHENDE halt anziehen und ich, und dadurch viel geredet wird und sich viel ausgetauscht wird, was ja auch wichtig ist, und für mich da eben auch die Arbeitsebene verlorenght, weshalb ich mich auch aus einigen Netzwerken rausgezogen habe und manchmal auch, also und hoffe, dass ich mich nicht zu VIEL rausziehe sozusagen, dass man dann weg vom Fenster ist. Aber ähm ich glaube, dass viele Leute eben, WEIL die Welt

- sich so verändert und, und ähm, (.) und man immer wieder auch seinen Platz suchen muss, dann eben auf dieses AUStauschen und sich UPdaten oder vielleicht auch unbewusst VERGLEICHEN und merken, okay, ich bin okay, äh, dass viele darauf äh aus sind.“
1233. „Bei den Social Entrepreneurs ist es eher so, also DIE Netzwerke, offen gestanden profitiere ich da wenig. Also, weil ich immer eine derer bin, der alles schon durchlaufen hat, aber ich berate sehr viel. Und DA entstehen dann einfach sehr nette, persönliche Beziehungen. Also und da tausche ich mich dann eher mal aus, man kann endlich mal unters seinesgleichen auch rumjammern und sagen: ‚Was, dir geht’s genauso?‘. Oder sich mal einen Tipp geben: ‚Also mit der Stiftung würde ich eher nicht zusammenarbeiten‘. Also eher auf so einer sehr (.) runtergeholten, zwischenmenschlichen Ebene nutze ich (unmittelbaren Netzwerkzugang durch Auszeichnung). Äh, ich gehe auch nicht zu jedem Treffen. Ich habe die ersten Jahre JEDES besucht. Also ich habe einfach alle Formate durch und es wäre auch traurig, wenn ich nach so vielen Jahren nicht auch in der Lage wäre, mir meine eigenen Netzwerke weiter zu bauen. Also nur von (unmittelbarer Netzwerkzugang durch Auszeichnung), ich glaube, für den Start ist es SU-PER, also einfach, um mit in die Szene reinzukommen, um sich seine eigene ähm (.) Umgebung zu schaffen und bisschen auch seine IDENTITÄT zu bilden, aber wenn man das mal gefunden hat, ähm, sollte man weitergehen und das natürlich nicht liegenlassen, das ist schon so ein bisschen eine Heimat auch.“
1234. „Ähm, ich hatte äh (Zeitangabe), als ich ja dann sah, dass es so sich sehr stark entwickelt, ähm ich habe so einen Aufruf gemacht an verschiedene (vergleichbar arbeitende SEO) und gesagt: ‚Wir müssen uns treffen, um uns strategisch auszurichten, WEIL äh, wenn es so den Anschwung äh bekommt, dann werden äh Größere dann auch einsteigen‘. Was, was gerade PASSIERT, dass (KEO) dann so auch (auf den Zug aufspringen) was sehr gut ist, das ist ja, wofür wir dann so eben arbeiten, aber mein Gedanke war, damit wir unseren Kopf über Wasser halten und weiter existieren können. Und ich hatte dann so den Vorschlag, also den Aufruf gemacht und dann hieß es: ‚Okay, wir sollten eine (spezielles Format für eine bestimmte Organisation) gründen‘ ((erläutert noch einmal die inhaltliche Zielsetzung der SEO)). Also wir HATTEN ja dann so das Prozedere angefangen mit der Gründung von der (Organisation) und (.) es, irgendwann, das hat ja (Zeitraum, mehrere Monate) gedauert, also wir waren dann in diesem Prozess und ich merkte, viele bekamen Angst vor diesem Großprojekt und waren ja, sehr viele waren ja dann so auch mit äh deren eigener Gründung

- beschäftigt im ersten Jahr, aber ich war schon, ((lacht)) ich war schon paar Jahre auf dem Markt und sah auch schon, wie sich das entwickelt hat, und dachte so, jetzt müssen wir dennoch was machen. Aber dann ist es geplatzt und daraus ist dann ein (ganz anderes Organisationsformat) hervorgegangen, eine ((beschreibt dieses Format näher)). Und das war, der ist ja dann in (Stadt) gegründet worden, weil ((schildert den Grund für die Entstehung in dieser Stadt)). Damals habe ich aber gesagt: Nein, ich möchte erst mal nicht (eine Funktion übernehmen). ((lacht)).“
1235. „Viele sind da halt wie ich, dass sie sagen: ‚Für mich jetzt direkt wird es nicht viel bringen‘. Also dafür kommen die einfach (Anzahl) Jahre zu spät. Vielleicht irgendwann mal, aber dann bin ich vielleicht dann doch schon im Ruhestand /Mhm./ und habe mein Unternehmen weitergegeben, ABER äh für diese Jungen ist, glaube ich, der Zusammenschluss sehr wichtig geworden.“
1236. „Ich bin immer noch nicht Mitglied. Äh, ich bin viel im Gespräch auch mit Leuten auch aus dem SEND-Vorstand und so, aber aus MEINER Sicht, und das wird mir von denen immer wieder bestätigt, hat es sich sehr, sehr stark entwickelt aus der Berliner Szene. Also ich sage immer: ‚Da sind die ganzen jungen Wilden aus Berlin drin‘. Wo auch sehr viel mehr Social-Business-Ambitionen sind als Social-Entrepreneurs-Ambitionen, wo ich auch nicht weiß, wie viele von denen in fünf Jahren in prekären Verhältnissen mit Hartz IV dastehen. Und ich merke einfach, die Diskussionen, die da größtenteils laufen, ganz ehrlich, die habe ich vor zehn Jahren gehabt. (...) Sie müssen auch in Berlin sitzen, (Stadt in der IP lebt) wäre viel zu weit. Sie müssen viel mit der Politik Kaffee trinken. Wir haben da JAHRZEHNTE nachzuholen. Ich muss nur manchmal schmunzeln bei Verlautbarungen, die sind ja so optimistisch, wo ich denke: Leute, das haben wir schon vor zehn Jahren alles probiert und ist nix geworden. Und dann denke ich immer, bevor ich dieser ALTKLUGE (.) Blöde äh werde, halte ich mich da lieber raus, also und lasse das die machen, die eben NOCH NICHT diese betrüblichen Erfahrungen gemacht haben, die noch voller Schwung und Elan da reingehen. Und wer weiß, was sie damit alles reißen. Also ich würde mich freuen, wenn sich äh die politischen Rahmenbedingungen WIRKLICH zu unseren Gunsten wenden würden.“
1237. „Wo es wirklich schwer wird und wo die Luft wirklich dünn wird, ist, wenn man das Wachstumsziel nicht aufgibt, also wenn man wirklich skalieren will, weil das ist eigentlich nicht vorgesehen. Dann kommen Sie automatisch den großen Verbänden ins Gehege, das war auch bei mir. Ich

habe am Anfang von der Unterschätzung gelebt äh, ich habe ja Kooperationsvertrag mit Einrichtungen von allen Verbänden. „Ja, (Name der SEO), na ja, so ein Kleiner da aus (Stadt in der IP lebt) und dann mit (Themenschwerpunkt)“. Also es hat KEIN MENSCH ernst genommen. Erst als (ein Politiker, der aus dem Bundesland der SEO kommt, eine Patenschaft) übernommen hat, da waren wir plötzlich auch eine politische Größe und sind nicht mehr übersehen worden. Und dann haben wir zum Beispiel mal bei (große SEO, finanziert durch eigene Lotterie) einen Antrag gestellt, der ist nicht durchgekommen, weil die Wohlfahrt es verhindert hat. Da hätten wir viel Geld fürs Skalieren kriegen können, das war nicht gewollt. Also und das, solche Erfahrungen habe ich von allen gehört, die sich mitbeworben haben. Also der Bund legt ein GROSSES Programm auf, da sind zehn Millionen drin für Bildung, für Migration, für WHATEVER. Und es gehen alle Verbände rein, es gehen alle Sozialunternehmer rein mit Bewerbungen. Wer kriegt NIX? Die Sozialunternehmer.“

1238. „Weiß ich nicht. Ich glaube, ich glaube, kann sein. Ich bekomme jedenfalls die E-Mails, also müsste ich es sein, oder?“
1239. „Und äh bei ihm ist es so gewesen, das hat er mir auch ganz offen gesagt, also wir haben miteinander, er und ich und zwei, drei andere, schon mal einen Versuch gemacht einen Verband zu gründen, ist gescheitert an (.) unterschiedlichen äh Gründen. Und (Gründer einer SEO-Unterstützungsorganisation) hat gesagt, er braucht (eine Verbandsstruktur) aber WIRKLICH, nämlich für seine ganzen Absolventen, die praktisch bei ihm durchs Programm gelaufen sind und dann irgendwo im Off hängen. Und er kann sich ja nicht ewig um, also er hat einfach ein anderes Geschäftsmodell. Das ist nicht auf diese Art von Nachhaltigkeit ähm ausgelegt, sondern eher (.) äh Leuten Mut zu machen, ihre Idee auszuprobieren und sie da in so ein Anfangs-Coaching zu bringen. Und für die Nachhaltigkeit brauchst du halt andere Strukturen.“
1240. „Äh, ((räuspert sich)) man muss auch fairerweise dazu sagen, dass ähm SEND auch gegründet worden ist ähm von den Unterstützungsorganisationen.“
1241. „((lacht)) Ähm, tatsächlich ist es so, (.) dass ähm, (.) hm, ich würde mal, ich würde mal behaupten ähm, (.) dass, ich weiß es, ich weiß es nicht genau, aber ich, es ist ein SEHR, SEHR HOHER ANTEIL. Also das ist so ein bisschen so ein Revolving-Door-System. Ein sehr hoher Anteil von denjenigen, die durch (Unterstützungsorganisation für SEO-Startups von IP) durchgegangen sind als äh Stipendiaten, sind diejenigen, die dann später auch bei (Unterstützungsorganisation für SEO-Startups von

IP) arbeiten. Und viele von denen, die bei (Unterstützungsorganisation für SEO-Startups von IP) arbeiten, (.) äh wechseln dann zu denjenigen, die, also zu denjenigen Stipendiaten, die sehr erfolgreich sind (...)Also supersuperspannendes äh /Mhm./ (.) Rundlaufsystem.“

1242. „Weil man hat das Gefühl, es gibt, dann gibt es eben die LABS, dann gibt es das, dann gibt es das und das, aber man hat das Gefühl, es fehlt so ein bisschen, (5) nicht eine Behörde für Sozialunternehmen, ((lacht)) aber so was, (2) irgendwie so ein, (.) ein Dach. Obwohl das SEND jetzt vielleicht auch übernehmen wird, so als, als Dachorganisation. Ich glaube, das braucht einfach noch ein bisschen Zeit. Und (.) ich glaube, was vielleicht auch hilfreich wäre, aber da hängt natürlich auch wieder mit, was ist ein Sozialunternehmen und so zusammen, wenn man, (.) ich glaube, vielen ist einfach noch gar nicht klar, wie viele Sozialunternehmen es eigentlich gibt, selbst mir nicht, obwohl ich in dem Feld aktiv bin. (.) So, das ist, (3) ich weiß nicht, ob man ein GLOSSAR braucht oder so was, aber eigentlich wäre das auch spannend zu sehen, in welchen Regionen gibt es eigentlich was und mit welchen Themen wird sich da beschäftigt. Weil auch DA, ich glaube, in der Szene ist man sehr offen, sich gegenseitig zu beraten oder das ist das, was wir (.) bisher ERLEBT HABEN, (.) ähm, dass auch andere Unternehmen, die vielleicht keine Sozialunternehmen sind, sehr offen sind, ein Sozialunternehmen zu unterstützen, zu beraten oder so und auch eben Sozialunternehmer unter sich. Das haben wir auch bei (Vereinsprojekt) gemerkt, wo es dann natürlich ein bisschen erweitert ist, nicht nur Sozialunternehmen, sondern überhaupt Kreativunternehmen, dass man so ein Zusammengehörigkeitsgefühl irgendwie hat und dadurch sich Dinge zuschiebt oder ähm (3) berät so. (.) Das ist dann vielleicht auch das eigene Netzwerk, was man weiter aufbaut, aber (5) da denke ich, manchmal wäre es irgendwie cool zu sehen, wie viele es eigentlich wo gibt und wer welche Themen (3) behandelt. Weil ich glaube, die Szene ist dann auch wieder eigentlich gar nicht so klein. Je nachdem, wie man es halt definiert, ne, was jetzt ein Sozialunternehmen ist. (3).“
1243. „Wir sind noch nicht Mitglied, das ist so ein bisschen, ((stöhnt leise)) (2) aus moralischen Gründen MÜSSTE man das machen, aber ich sehe jetzt auch wenig (.) NUTZEN (.) und ich, ja, und ich habe die auch mal erlebt, also ich glaube, die hatten mal einen Vortrag gehalten (Datum) in (Stadt) oder ja, /Mhm./ das war (Datum). ((bläst Luft aus)) (4) Ja, vielleicht war ich auch mal so, das ist so mit dem Kopf durch die Wand und mit Macht jetzt an die Politiker ran. Und da habe ich so gedacht: ‚Ja, das könnt ihr, (.) also JA, kannst du machen, aber (.) guckt mal, ob man die Energie

nicht VIELLEICHT woanders, weil wahrscheinlich, oft sind das Wege, die leider (.) vielleicht dann in 20 Jahren mal irgendwie und du hast dein ganzes Ding in den Sand gesetzt in der Zeit.“

1244. IP: „Also (Bundesverband) zum Beispiel als erster Zusammenschluss und dergleichen, den GAB es damals tatsächlich nicht, ne? Sondern das hat angefangen, (2) man hat sich dann irgendwie auf welchen Stift-, ähm Veranstaltungen gesehen, hat tatsächlich angefangen, als ich mal mit (nähere Angabe) auch von (Stiftung) mit (Name) darüber geredet habe, dass die, die hat mich mal angerufen und hat gesagt: ‚(Eigener Name), ich wollte Sie nur vorwarnen, wir machen so was Ähnliches wie (Projektaktivität der SEO von IP)‘. Und dann habe ich gesagt: ‚ECHT?‘. (Name der Stiftung), hm, scheiße, ne? So. ‚Was denn?‘. Und dann hat sie gesagt, hat sie gesagt so, habe ich gesagt: ‚Nein, das ist nicht, was wir machen‘. ‚DOCH‘. Dann habe ich gesagt: ‚NEIN, wir machen das und das‘. Dann sagt sie: ‚Sehen Sie, man kennt sich gar nicht‘. Und dann haben wir, aus diesem Telefonat heraus haben wir gesagt: ‚Das stimmt, man kennt sich gar nicht, vielleicht ähm (.) machen wir mal ein Treffen‘. Und dann haben wir eine Liste zusammengestellt, wen wir gerne hätten und haben nach (Stadt) eingeladen zu einem ersten unverbindlichen Treffen. Dann kamen (Anzahl, zweistellig im unteren Bereich) Organisationen und das war tatsächlich der erste Schritt, wo man sich so näher kennengelernt hat. Wir haben am Anfang nur immer erzählt, was wir TUN. Wir kannten die NAMEN, aber wir wussten gar nicht, wir wussten gar nicht die Konzepte. Und seitdem denkt man überhaupt erst in Kollaborationen, vorher gar nicht.“

RH: „Ja. Hat sich daraus eine feste Struktur gebildet, also dass ihr euch wieder trifft?“

IP: „Das war tatsächlich, wir waren das (Name des Netzwerks). ((lacht)) Das heißt, wir haben zweieinhalb Jahre, drei Jahre (Name des Netzwerks) gemacht, haben sechs Treffen als Netzwerk gemacht, bis dann von den Kollegen (.) von (andere SEO) der Impuls kam: ‚Lasst uns doch mal einen Bundesverband machen‘. Ich war total dagegen. Ich habe gesagt: ‚NEIN, hör auf, ey, lasst uns doch treffen, ist doch gut, ne? Wir, das ist doch‘. ‚Doch, nein, lass uns einen Bundesverband machen‘. Dann sind wir, haben wir uns, aus diesem (Name des Netzwerks) hat sich dann das (Bundesverband) gegründet. Genau und dann äh war ich dann eben Sprecher auch.“

1245. „Es gibt ja einen Verein von (SEO-Sparte), der hat sich letztes Jahr gegründet, und da ist eben auch die Idee gewesen, dass man durch ein Sprachrohr zu den Lieferanten spricht. /Mhm./ Und mit, (.) oh, wie viele (SEO) sind

- denn das jetzt, über (Anzahl im zweistelligen Bereich), dass man sagt: ‚Hey, wir sind ein wachsender ähm (.) Wirtschaftszweig, (3) arbeitet mit uns, verändert die Dinge und verändert vielleicht‘. Das ist ja auch echt wirklich eine Kostenfrage für die, weil die Lieferanten, die kriegen das ja auch nur von, von den Fabriken, deren Maschinen entsprechend eingestellt sind. Und das ist wahrscheinlich unheimlich teuer das umzustellen, aber (...), wenn halt die Nachfrage irgendwann steigt. Und das kann man nur erreichen, indem man halt auch was sagt, ja. Und ähm, aber wir werden oft zum Beispiel von vielen angeschrieben, die sagen, die haben da was Alternatives und so weiter. Also, dass man da auch immer offen ist.“
1246. „Ähm, wir haben schon sehr FRÜH ähm (.) angefangen, so eine Art Branchenverband äh mit zu organisieren. Ähm, also gerade einer meiner Mitgründer war da sehr AKTIV äh, das Thema voranzutreiben, mit anderen Plattformen sich auszutauschen.“
1247. „Also wir konkurrieren alle um dieselben Gelder, das ist so, bei den Stiftungen, bei den Ausschreibungen, bei den. (.) Und äh, das ist natürlich auch eine strukturelle und eine systemimmanente, (2) ne? Wir leben in einer HOCH (2) kapitalistischen Gesellschaft, die sich am Ende selber noch auffressen wird wahrscheinlich, ne?“
1248. „Ähm (.) und äh, dass jeder seinen eigenen Kleinkrieg gegen den, (.) gegen die Probleme kämpft. Und ähm (.) alleine, wenn man sich das (SEO-Unterstützungsorganisation, die IP ausgezeichnet hat)-Netzwerk anguckt, wie viele Projekte gegen Bildungsarmut kämpfen, ja? Die müssten sich doch zusammentun und gemeinsam der Bundesregierung oder Bildungsministerien auf den Tisch kacken und sagen: ‚Leute, so geht es nicht‘. Und, und was aber passiert, ist, dass jeder versucht irgendwie beim Sektorempfang der Bildungsministerin irgendwie in der ersten Reihe zu stehen. (2) Und dadurch ja auch so untereinander, ich will nicht sagen KONKURRENZ, aber ähm (2) man dreht, man, man zieht nicht gemeinsam an einem Strang.“
1249. „Und was aber auch, glaube ich, sehr wichtig ist, ist noch mal die Verbindung zwischen Sozialunternehmen und Vereinen oder dieser klassischen NGO-Szene, /Mhm./ weil auch da, (.) genau gleich wie mit den Unternehmen, eben teilweise entweder Konkurrenzen entstehen (.) äh ((stöhnt)) oder eben das Vertrauen noch nicht so ganz da ist. Und das finde ich, also finde ich auch total wichtig, /Mhm./ wenn mal Sozialunternehmen betrachtet.“
1250. „Wir sind mit (Ort) gewachsen. Das ist ja erst mal ein Geschenk, weil man nicht gegen andere Vereine anstinken muss und wir haben auch immer

gesagt: ‚Wir sind (.) kein Wettbewerber, sondern wir füllen Infrastrukturlücken‘. Also das, was (Ort), glaube ich, hat, was, (.) was, glaube ich, einzigartig ist, ist, (.) keiner der Kirchen, Kindergärten, Vereine, wie auch immer die dann Stück für Stück dazu gekommen sind, hat es allein geschafft. Das heißt, wir haben relativ früh ein Netzwerk gehabt, einen (Arbeitskreis), wo wir gesagt haben: ‚Wer hat denn einen Raum und wer hat denn? Oder könnt ihr nicht mal die Information an euren Verteiler weitergeben, dass X, Y, Z ist?‘. Oder: ‚Wir brauchen unbedingt ähm einen Kurs für sonst irgendwas, weil wir an allen Ecken und Enden merken, das wird gebraucht‘. Das heißt, wir hatten von vornherein einen (Arbeitskreis) und wir sind alle gemeinsam gewachsen. Und die, die Verbindlichkeit und die Kooperation unter den Vereinen ist immer noch so (.) und ähm, das heißt, wir konnten ziemlich, also ziemlich lange Ressourcen teilen und ich glaube, das ist auch nicht immer so.“

1251. „Also wir konkurrieren alle um dieselben Gelder, das ist so, bei den Stiftungen, bei den Ausschreibungen, bei den. (.) Und äh, das ist natürlich auch eine strukturelle und eine systemimmanente, (2) ne? Wir leben in einer HOCH (2) kapitalistischen Gesellschaft, die sich am Ende selber noch auffressen wird wahrscheinlich, ne?“
1252. „Also ähm, ich glaube, wir haben, also (.) wenn man jetzt auch noch mal diese Gründungsphase sich anschaut, war, glaube ich, das größte Problem äh in den ersten fünf Jahren ab der Ideenentwicklung, dass ich halt mit nur sehr wenigen Leuten drüber gesprochen habe. Und eben (.) auch so ein bisschen so die diese Angst, das ist eine total gute Idee, die könnte ja jemand klauen. Die, also rückwirkend betrachtet, ich immer mehr als totale Quatsch äh ansehe, ja. Also, wenn es jetzt nicht irgendwas ist, was man (.) PATENTIEREN kann oder so, würde ich IMMER dafür plädieren oder jedem dazu raten, mit der Idee im Gegenteil, möglichst weit und möglichst früh rauszugehen und ähm, (.) und sich genauso ein Feedback reinzuholen. Und da spielt das sicherlich auch eine Rolle.“
1253. „Und meine Hauptschwäche, die nicht unberechtigt ist, wie sich gleich zeigt, ist, dass ich mich eigentlich nicht öffentlich machen möchte, weil Ideen sofort geklaut werden. (...) Aber die Erfahrung, die ich gemacht habe, ist, ich habe das dann in (Stadt) ähm mit einer äh (Spezialist)-, ich möchte jetzt keine Namen nennen, durchgeführt. Und was ist? Die Idee wurde entfrachtet. Man hat die Idee in (Stadt) weiterverkauft (beschreibt das von Spezialist geklaute, modifizierte Produkt). ((lacht)) Ja und dann kommt ein Anruf: ‚Hast du gesehen? Die bringen die und die Idee‘. Und dann denke ich: Ja, okay, ((lacht)) /Mhm./ so ist es. Es ist, diese Welten

- zusammenbringen, das fällt mir auch noch sehr schwer. Und im Moment bin ich halt in all diesen Situationen ziemlich alleine.“
1254. IP: „Und wenn jetzt halt noch ein Sozialunternehmen was mit Geflüchteten macht, dann wird halt der Geflüchteten-Fördertopf, (.) kriegt den halt nicht mehr nur der (Wohlfahrtsverband). Und das ist natürlich SCHWIERIG, wenn der (Wohlfahrtsverband) schon X Arbeitsplätze aufgebaut hat so. Und das ist schade, dass da eine Konkurrenz entsteht. /Mhm./ Oder (Name des aktuellen Gesellschafter-Partners) sagt immer, was sagt der noch mal immer? Ähm, nicht Competition, sondern.  
RH: „Coopetition?“  
IP: „Coopetion, genau. Und das finde ich so COOL, weil Konkurrenz wird ja auch als was sehr Negatives abgetan und habe ich auch lange getan. Und es ist aber ja nicht nur negativ, weil Reibung erzeugt ja auch Energie. Und ich glaube, das ist noch nicht so ganz entwickelt in dem Feld. /Mhm./ Ja.“
1255. „Ähm, (.) es gibt verschiedene, genau wie du sagst, zum Beispiel ((nennt zwei Beispiele anderer SEO mit vergleichbaren Tätigkeitschwerpunkten)). Ich habe das Gefühl, es sind in der Regel Synergien, weil wir verfolgen alle das gleiche ZIEL /Mhm./ und jemand, der (Inanspruchnahme einer spezifischen Dienstleistung einer anderen SEO), kann dann bei (Inanspruchnahme einer Folgedienstleistung bei SEO von IP, die nicht in Konkurrenz zur anderen SEO steht) und trotzdem (Inanspruchnahme einer Folgedienstleistung bei einer weiteren SEO, die nicht in Konkurrenz zu den anderen SEO steht). Also da stehen wir eigentlich nicht in, in Konkurrenz zueinander.“
1256. „Das also auch so sehr PARTIZIPATIV, also wo (...) alle möglichen Akteure irgendwie auch zusammenkommen, um ähm nachhaltigen Lebensstil auch sozusagen zu präsentieren.“
1257. „Also beim NETWORKING würde ich sagen ähm, (.) das ist, das ist echt SPANNEND, weil das baut wirklich aufeinander auf. Ähm, (.) ich glaube, genau, da beim Networking ja Kommunikation elementar ist, ähm und da habe ich mir auch noch nicht Gedanken drüber gemacht, aber jetzt, wo du es in den Kontext bringst, glaube ich, ist das ein Thema, weshalb Networking häufig so, wie es praktiziert wird, aus meiner Wahrnehmung, total anstrengend und nicht sinnvoll äh ist, weil man eben versucht, auf einer oberflächlichen Ebene irgendwie sich auszuCHECKEN oder Informationen auszutauschen, aber nicht unbedingt so einen wahren Kern berührt oder authentisch (.) und offen oder wahrhaftig oder ich weiß nicht, äh, kommuniziert.“
1258. „((erläutert die Umstände, wie sich eine vergleichbare SEO aus einer anderen Stadt verändert hat seit deren Gründung)). (...) Ich war (.) kurz nach

der Eröffnung (bei ihr) (...). Wir haben uns GETROFFEN ähm, nicht sehr lang und nur so ein bisschen beschnuppert. Deren Gründer hat sich gewundert, wie ich es alleine geschafft habe, das auf die Beine zu stellen, weil die waren ja da mehr als zehn Leute, meine ich. Und ich habe gesagt: ‚Ja, ist nicht einfach, ((lacht)) so war auch meine Zeit vor der Eröffnung, ähm, aber ich habe aufgemacht‘. Und äh einer hatte mich damals so sehr erstaunt, er meinte: ‚Bist du (im Kontakt zu Wirkungsempfänger)?‘. Ich habe gesagt: ‚Ja, jeden Tag, also ich bin Tag und auch ein bisschen in der Nacht ((lacht)) (im Kontakt)‘. Und da sagte er, es sei sehr anstrengend und er sei nicht so den ganzen Tag (im Kontakt). Und das hat mich so gewundert, weil die Entscheidung eine (SEO) zu gründen, war ja dann so auch: ‚Ich mache das auf und das bin ich und ich stehe dahinter, egal, was passiert, das ist, das BIN ich‘. Und, (.) und das hat mich dann so erstaunt, das geht mir noch durch den Kopf. Ich weiß das bis heute, weil wir kennen uns alle, also die (diversen SEO aus diesem Bereich). Ich habe so ein (Forum) äh aufgebaut, damit wir uns austauschen können, also ein geschlossenes (Forum) (.) und dadurch, dass (diverse Aktionen angeboten werden), sind viele dabei die dann auch geöffnet haben, meine Schüler ((lacht)) und wir kennen ja uns alle oder so stehen wir im Kontakt. Und er ist wohl bis jetzt ähm, (.) soweit ich weiß, (kaum im Kontakt zu Wirkungsempfängern). Und das finde ich ja dann, also ich bin zwar (in der SEO), ich bin ja dann so inzwischen immer mehr (beschäftigt mit) der Administration, was nicht so den größten Spaß macht, ((lacht)) aber äh, ich bin ja immer (im Kontakt zu Wirkungsempfängern).“

1259. „Theoretisch könnte es ja auch eine Konkurrenz sein für jetzt eine Person, die damit Geld verdient, dass jemand anders ihm den Auftrag gibt, /Mhm./ wenn das (Tool) so gut werden würde. Also das heißt, da war es enorm wichtig, ähm zu gucken, dass man (2) ja, schon auch eine Art äh also Glaubwürdigkeit auf der einen Seite, aber ähm auch nicht so ein starkes Konkurrenzdenken und so und dass man in so einem wohlwollenden Umfeld ist.“
1260. „Mittlerweile hatte ich einen (Beraterteam) ins Leben gerufen ((bestehend aus thematischen Spezialisten, Netzwerkpartnern und Förderern)). So ähm, teilweise sind diese Leute heute gar keine Förderer, aber es, unser (Beraterteam) ist nicht nur schmückendes Beiwerk, sondern hier wird wirklich gearbeitet. Er IST auch schmückendes Beiwerk, weil wir eben sehr renommierte Leute drin haben. Ähm, aber mit dem (Beraterteam) haben wir uns dann in, in der (Sitzung), (Jahresangabe) ähm SEHR INTENSIV ähm, also wir tagen dann immer (Zeitraum und Treffpunkt),

- ÜBERLEGT, wie verändern wir jetzt unsere Strategie, dass wir irgendwann THEORETISCH selbstständig sein können. Und haben dann ähm (.) ein (Konzept) entwickelt, ähm, haben im Prinzip (mehrere Jahre zurückliegend) war dann überhaupt kein Wachstumsjahr mehr, sondern wir haben ähm (eine Maßnahme) konzipiert ((erläutert das Konzept)). Und mit (dieser Maßnahme sorgen wir dafür, dass das die soziale Wirksamkeit und wächst und wir noch Geld dafür bekommen). ((erläutert die Konditionen für die Maßnahme)).“
1261. „Und zwar aus mehreren Bereichen, aus dem Sozialen, aus dem Unternehmerischen. Also ich habe auch ähm ein, zwei äh, oder aus der Politik auch, ne?“
1262. „Ich bin gerade dabei einen neuen Beirat (.) zu akquirieren und da wäre es natürlich für mich ganz toll, einen (hinsichtlich der SEO passend beeinträchtigten) Unternehmer zu haben, der aber in einem ganz anderen Business erfolgreich ist. Ja, da bin ich auch gerade dran. (.)“
1263. „Ich brauche immer einen Beirat beispielsweise. Ich, ganz, ganz wichtig für mich, ja, auch so Blicke zu haben immer mal wieder auch von außen. Das ist, halte ich für äh wahnsinnig wichtig, weil man natürlich im sozialen Bereich auch schnell irgendwie so Scheuklappen hat, ja? /Mhm./ Ähm, das ist das Eine, (.) ähm, was ich bemerke. Und das hat mir gut getan, also dass da auch ein (sozialer Venture Capital Fonds) (...) bei uns gesagt hat: ‚Ich möchte das so und so ((klopft mehrfach auf den Tisch)) und so, ne, im Monat HABEN oder, ne, alle Vierteljahr‘. So, das Reporting, ne, das, heute gibt es standardisierte Reportings, damals haben wir uns das ERARBEITET noch ((lacht)) vor den vielen Jahren, ja, muss man so sagen, ne? Aber das hat mir sehr gut getan, ne? Weil ich war sozusagen tagesklar in meinen Umsätzen und all das. Ähm, das ist ähm, das unterschätzen häufig Unternehmen, die neu starten. Die sind beseelt von ihrer IDEE, ja? Und vergessen, dass sie wirklich äh diese Dinge dann aber auch irgendwie ähm ökonomisch am Laufen halten müssen. Also ich habe, bin gerade wieder äh vor wenigen Tagen konfrontiert worden von einem, von einem äh sozialen Unternehmen, was Insolvenz anmelden muss, ja, weil ähm (.) ja, die Einnahmenseite stimmt nicht, ne? ((leise werdend)) Das ist schon, (.) das ist schon kritisch, ja.“
1264. „Die BASIS-Arbeit ist ähm nicht mehr gut. Und ich habe jetzt gesagt: ‚Ich möchte mit euch wieder über Kennzahlen reden‘. Weil die sagen: ‚Wir wissen gar nicht mehr, was wir vor lauter Details noch machen sollen‘. Deswegen zurück zu ganz einfachen Regeln und wir haben jetzt Thema

Kennzahlensystem, (.) die Zufriedenheit der (Klienten) werden wir messen, und zwar von außen. Also nicht einer sagt: ‚Haben wir gehabt‘. Eine interne Befragung, die finde ich total blöd. Die Fragen waren suggestiv, BEFRAGT von der eigenen (Fachkraft). Ja, was soll denn der, die arme Wurst da vor Ort sagen? So, also es war alles (.) UNAUTORISIERT, UNREFLEKTIERT. Es waren nicht Fragen, die von außen wissenschaftlich ähm, (.) ähm mit anderen verglichen werden können. Also auch das finde ich äh, ist ein Wert, der muss da sein. Und es muss aus den Befragungen der Bewohner auch für sich wieder eine Stärke gewinnen. Da, da ist was nicht in Ordnung, ich habe einen Anspruch auf mehr. Also auch diese Kommunikation muss mal überlegt sein. War alles nicht und da habe ich gesagt: ‚So, das führen wir jetzt einmal als Kennzahl‘.“

1265. „Mittlerweile hatte ich einen (Beraterteam) ins Leben gerufen ((bestehend aus thematischen Spezialisten, Netzwerkpartnern und Förderern)). So ähm, teilweise sind diese Leute heute gar keine Förderer, aber es, unser (Beraterteam) ist nicht nur schmückendes Beiwerk, sondern hier wird wirklich gearbeitet. Er IST auch schmückendes Beiwerk, weil wir eben sehr renommierte Leute drin haben. Ähm, aber mit dem (Beraterteam) haben wir uns dann in, in der (Sitzung), (Jahresangabe) ähm SEHR INTENSIV ähm, also wir tagen dann immer (Zeitraum und Treffpunkt), ÜBERLEGT, wie verändern wir jetzt unsere Strategie, dass wir irgendwann THEORETISCH selbstständig sein können. Und haben dann ähm (.) ein (Konzept) entwickelt, ähm, haben im Prinzip (mehrere Jahre zurückliegend) war dann überhaupt kein Wachstumsjahr mehr, sondern wir haben ähm (eine Maßnahme) konzipiert ((erläutert das Konzept)). Und mit (dieser Maßnahme sorgen wir dafür, dass das die soziale Wirksamkeit und wächst und wir noch Geld dafür bekommen). ((erläutert die Konditionen für die Maßnahme)).“
1266. „Die können nicht alle, alle Kredite so intensiv verfolgen, das geht, geht gar nicht. Äh, aber wir haben immer wieder versucht in die Richtung zu arbeiten, dass ich, immer wenn da irgendwelche Initiativen waren, dass wir daran gearbeitet haben, wo ist ein UMKREIS von Menschen, die sich mit, in einer gewissen Weise, mehr oder weniger mit um diese Sache kümmern. Und wir haben immer großen Wert auf diese Umkreisbildung gelegt. /Ja./ Also dadurch, also zum Beispiel, wenn es sich so eine Leihgemeinschaft gebildet hatte, konnte man dann schon daran sehen, dass da doch Menschen waren die daran ein Interesse hatten und äh die das begleiten wollten. Und da waren oft Menschen da-, dabei, wo man sagte: ‚Ja, also die, die gucken auch, auch da hin, die machen da, da mit‘. (.) Aber es ließ sich nicht immer

- so machen, /Mhm./ aber bei größeren Sachen wurde das immer versucht in diese Richtung so zu gehen.“
1267. „Ich habe äh den Eindruck, das haben wir damals auch immer wieder geübt, dass die (SEO) das nicht alleine (.) entscheiden soll, sondern es müssen da, (.) wie soll man das nennen, Beiräte oder was weiß ich, geben, die Menschen aus anderen Lebensbereichen, ne, das (SEO-bezogene) hat immer eine gewisse Einseitigkeit und man braucht zum Beispiel Un-, Unternehmer oder Pädagogen oder Psychologen und so weiter, die bei so einer (Entscheidung) mit dabei sitzen (2) und dann die (Entscheidungen), also das, was Steiner eine Assoziation nennt, also das müsste vielseitiger sein, das müssten mehr, äh mehr Urteilsgrundlagen in solche Sachen hineinkommen. Die (SEO) alleine, jetzt gibt es mittlerweile natürlich eine ganze Reihe von, von Profis. Also zum Beispiel, wenn ich mal das Wohnungs-, äh Wohnungswesen nehme, da gibt es diese ganze Reihe von Profis, die das sehr gut kennen und so weiter, aber das ist auch notwendig, dass man da Profis hat, aber die dürfen nicht alleine entscheiden, ist mein Eindruck. Im landwirtschaftlichen Bereich ist es ähnlich, im, im äh regenerativen Energiebereich auch, da muss man einfach sehen, (.) dass man einfach Leute, Unternehmer mit am Tisch hat, hat und sagt: ‚Wir entscheiden nicht alleine‘.“
1268. „Dann habe ich das erlebt, ((lacht)) dass die Experten sich gar nicht einig waren. ((lacht)) Da lagen ja gar keine Erfahrungen vor. ((lacht)) Und dann, ((seufzt)) wir mussten aber irgendwie eine Entscheidung treffen und dann (.) haben wir einfach das ein bisschen äh, das, was da alles auf den Tisch gekommen ist, inter-, interpretiert.“
1269. „Also dann ging es auch, das Thema ähm (.) Selbstreflexion und Zusammenarbeit mit überprüfenden Behörden, haben wir uns freiwillig gemeldet und gesagt: ‚(Die zuständige überprüfende Behörde) kann gerne zu uns kommen‘. Das habe ich mal eben gesagt und hinterher ((lacht)) sagten alle: ‚BIST DU WAHNSINNIG?‘. ((lacht)) So, also da wäre ich heute auch vorsichtiger, weil ich habe gedacht: Ja, dann kommt der mal, dann, dann gucken wir mal, wie wir sind. Dann ist das, sage ich mal, die Linie null und dann skalieren wir und lernen daraus und dann entwickeln wir uns. Also ich bin wirklich ein Freund davon, SACHVERHALTE festzustellen, sie von AUSSEN festzustellen, also nicht INNEN, das bezweifle ich immer ein bisschen, und dann zu verbessern.“

1270. „Und äh das alles dann sich anzueignen, das war für mich schon noch mal sehr WICHTIG auch als persönliche Lernerfahrung. Und die wiederum hätte ich ohne diesen KONTAKT zu diesen NETZWERKEN wahrscheinlich nicht gewagt.“
1271. „Also äh, ich habe halt (zukunftsweisende Erfindungen aus der digitalen Welt) ausprobieren können (...). Es ist wirklich die vierte äh Revolution, die uns äh (.) erreicht und wir werden uns drauf einstellen müssen, ob es uns schmeckt oder nicht. Und so was gibt mir dann Mut was zu TUN, was in unserem Setting hier crazy ist. (...) Und es war mir nicht von Anfang an klar, sondern das habe ich mir bestätigen lassen in einer (...) Zusammenarbeit mit einem (...) Spezialisten ähm, wo wir, das erste halbe Jahr haben wir fast nur Recherche miteinander gemacht, wer ist alles unterwegs, welche Geschäftsmodelle gibt es und, und, und. Und verstehe ich das alles? Ich habe dann auch wirklich mitgekriegt, wie wenig ich eigentlich verstehe, deprimierend wenig und dass wirklich die Algorithmen die Welt regieren, also dass es längst schon so ist. Und ähm, dass aber letztlich jammern keine Lösung ist, sondern (2) wenn wir die Sprache nicht lernen, wenn wir nicht da sind, äh wo die (Zielgruppe sucht), ähm (.) dürfen wir uns nicht beklagen, wenn alles HOPS geht.“
1272. „Also das war mein Urerlebnis in (Stadt), (...) dass ganz wenig Deutsche überhaupt nur da waren und dass Deutschland eigentlich überhaupt keine Rolle in der Welt spielt, also relativ gesehen, sondern äh die ganz große Ansage kam aus Amerika, SEHR viel aus Entwicklungsländern. Und natürlich nicht zu vergessen, dass damals gerade, ich war (Jahr), glaube ich, da, nein, (Jahr), da war gerade (bedeutsames Ereignis in der Weltwirtschaft). Und da habe ich HOCH-SPANNENDE Diskussionen erlebt (.) und ähm SO WAS gibt mir sehr viel, weil ich kann dann sozusagen mein eigenes unternehmerisches Tun in sehr viel größere Horizonten einbetten. Und dann rege ich mich auch nicht mehr ganz so stark übers deutsche Sozialsystem auf, sondern sage: ‚Das ist schon auch alles sehr relativ‘. Und am Ende bleibt dann übrig ähm: (.) Wunderbar, wenn ich an dem Ort, an dem ich lebe, wo ich die Verhältnisse kenne, wirklich was bewirken kann. Und darauf kommt’s an. Und dafür gibt es mir schon auch den ein oder anderen Blickwinkel mit.“
1273. „Also da habe ich echt so das Gefühl, dass gerade auch so die (Name der SEO-U)-Szene da eigentlich ziemlich guttut, dass man darüber reden muss eigentlich. /Mhm./ Also das, das ist ja gerade das, dass, wenn dein Business Case sozusagen, auch, das Wort finde ich auch schwierig, aber trotzdem,

- wenn das, wenn es sich nicht ernährt, dann ist es schon schwierig irgendwie, obwohl natürlich auch die Leute gibt, die bewusst die Entscheidungen treffen, ich will es trotzdem machen /Mhm./ oder ich subventioniere mich selbst, wie ich es lange gemacht habe, /Mhm./ mit anderen Bereichen. Aber ich glaube, da wird schon offen drüber geredet, also ja.“
1274. „Ich war dann so im Team auch der Skeptiker. /Mhm./ Also ich war dann immer so: ‚JA, aber wie ist das denn überhaupt abbildbar? Und dann müssen wir noch irgendwie erst mal so einen Riesenkriterienkatalog sozusagen anlegen‘. /Mhm./ Und so weiter und so fort. Hm, (.) genau und damit war mir eben auch von Anfang an nicht so richtig bewusst, wer ist denn die Zielgruppe und wer soll es wirklich nutzen?“
1275. „Das ist, ich würde es mir schon öfters wünschen, kritisiert zu werden, weil ich glaube dadurch (.) lernt man mehr und kriegt noch mal eine andere Perspektive. Man hat ja auch als Unternehmer seinen Tunnelblick und ist halt so in sein Projekt vertieft, dass man vielleicht nicht immer rechts und links alles sieht. Wenn man da von anderer Perspektive mal einen Einblick drauf bekommt, wo man vielleicht noch ausweiten könnte, wäre auf jeden Fall klasse, ja.“
1276. „In Wirklichkeit hätte ich mir einen Mentor suchen müssen, ganz klar, ähm und und hätte mir auch wirklich einen kritischen Mentor suchen müssen ganz bewusst, der die Idee doof findet.“
1277. „Es gab damals eine Gruppe, die nannte sich Diskutier-Bullen. Und das war so eine Polizei äh Abteilung, Gruppe von Leuten, (...) die sich um (Obdachlose und Drogenabhängige) gekümmert hat damals. Ähm und über DIE, die hatten, die sind dann mal irgendwie bei uns aufgelaufen und hatten Kontakt zu uns und die fanden uns TOLL. Und dann haben die ähm eine, eine Veranstaltung bei sich gemacht äh in ihrer Polizei äh Kaserne oder ich weiß gar nicht, was das war (...). Und dann haben die tatsächlich äh, (2) bei dieser Veranstaltung haben die Geld äh gesammelt und ähm das haben sie aufgewendet dafür, für den Ankauf eines Dreieinhalbtonners äh aus Polizeibeständen ähm, (.) der zwar schon zehn Jahre alt war (...). Den hatten sie für uns erworben und dann noch, für zwei Jahre dann noch die Versicherung und Steuern bezahlt. So und dann hatten wir plötzlich also ein Auto, mit dem man tatsächlich reüssieren konnte. Ich meine, das war zwar erkennbar auch ein Polizei-, ein Polizeiauto, ((lacht)) was jetzt, ich sage mal, in der, in dem Kreis, in dem wir uns dann bewegten (...) ((lacht)) jetzt nicht UNBEDINGT der, äh besonders werbeträchtig war. Aber gut, wir wollten ja auch nicht für, ich sage mal, für, für andere Freaks äh, äh was machen, sondern wir wollten für bürgerliches Publikum Transporte

- anbieten. Und das klappte von da an ganz gut. Das war, also mit anderen Worten war das dann tatsächlich das erste Gewerbe, mit dem wir dann angefangen haben zu arbeiten. (4)“
1278. „Ich fand es aber auch sehr, sehr wichtig eben diese Vernetzung aus dem sozialunternehmerischen Feld hinaus äh zu forcieren. Also beispielsweise mit (Name eines klassischen Unternehmensverbandes) /Mhm./ oder hier mit der Stadtteilarbeit ähm einfach, um (2), um nicht nur in dieser Blase sozusagen zu agieren, weil das ist schon was, was da leicht passieren kann, wenn man in so Programmen ist und dann haben sich auch alle LIEB und natürlich teilt man die Herausforderungen, aber man ist schon in so einer Blase so ein bisschen.“
1279. „Man ist in dieser Motivations-BLASE /Mhm./ und man ist in dieser Blase, dass SOZIALunternehmertum funktioniert und dass man wirtschaftlich das äh, (.) ähm alles stemmen kann und dann ist natürlich der Bankautomat ohne Geld nicht das Beispiel, was man da hören will, ne? /Mhm./ Also von daher glaube ich, da ist schon noch eine Lücke, ja.“
1280. „Also ich finde, ein Mentor sollte eigentlich aus der freien Wirtschaft kommen und sagen ‚Ja, nette Idee, ne, aber businesstechnisch gesehen total Banane, was du da fabriziert hast‘. /Mhm./ Weil ja, ist ja schön, die Welt retten zu wollen, aber wenn halt das Business-Konzept dahinter nicht stimmt, dann (.) bringt es keinem was. /Mhm./ Und ich glaube, man muss schon auch, also was ich jetzt, ich war (.) am Montag bei einem Startup-Vortrag und da war auch ein Sozialunternehmer und hat gesprochen und meinte, er hat seine Freunde regelmäßig aktiv gefragt: ‚Du, haut doch mal bitte auf den Tisch, was ist denn negativ?‘. /Mhm./ Und das war öfters mal schwer, aber er hat es dann geschafft, ihnen zu sagen: ‚Du, such DU mir bitte jemanden in DEINEM Freundeskreis, der mir sagen kann, was falsch ist an meinem Unternehmen‘. Und das hat dann wohl schon bessere Resultate herbeigeführt, /Mhm./ weil die dritte Person war ja nicht mit mir persönlich involviert oder so was /Mhm./ und hatte deshalb keine positiven oder negativen Gefühle und konnte ein bisschen objektiver betrachten, /Mhm./ was an der Unternehmung noch nicht stimmt.“
1281. „Ich bin (Sprecher eines arbeitsfeldspezifischen Netzwerks) geworden ähm, aber ähm (.) und das ist für mich die einzige Möglichkeit, Menschen zu treffen, die so arbeiten wie ich.“
1282. „Ähm, Herausforderung ist auch so das Thema MACHT. Also, weil man hat ja, also WIR als die, wir (im Bildungssystem viele Möglichkeiten hatten und genutzt haben), sind letztendlich oft in einer mächtigeren Position gegenüber unseren Kollegen, die (diese Möglichkeit nicht hatten), also in

dieser Situation ähm, ohne dass wir das wollen. Und wir sind uns dessen bewusst und haben deswegen auch gesagt: ‚Wir gründen (Name der SEO), um einerseits das zu NUTZEN, was wir haben, und für andere nutzbar zu machen‘. Ähm, aber so im Arbeitsalltag ähm muss man, sozusagen ist es auch eine große Herausforderung, das immer mit auf dem Schirm zu haben, ne? Wir, also wir sind da sehr aktiv, dass wir alle Meinungen mit einbeziehen wollen und dass wir sozusagen nach Team-Gusto gestalten, aber es gibt SO VIELE Gefälle, die ähm, die man sozusagen BEWUSST aufbrechen müsste, wenn man nicht immer ein Gegenüber hat, was super selbstbewusst ist und sozusagen selber da immer in die Bresche springt. Und das ist auf jeden Fall auch eine Riesen-Herausforderung. Also wirklich so dieses (.) alle Meinungen sind da, ne, inkludiert und ähm, (2) ja, also da haben wir einen sehr hohen Anspruch und das ist auch eine große Herausforderung, (2) Machtgefälle, die einfach bestehen strukturell oder biographisch, (3) zu, (.) ja, durchbrechen auch.“

1283. „Deswegen haben wir auch in dem Kernteam ganz bewusst ja Menschen, die, ne, also ganz unterschiedliche kulturelle Hintergründe haben und aus verschiedensten Ländern kommen, damit wir, ja, in vermittelnden Positionen eben auch Leute haben, die NICHT deutschstämmig und WEISS sind. Ähm, ja, damit nicht (.) es irgendwie so ein, dieses GEFÄLLE irgendwie ewig bestehen bleibt.“
1284. „Also das gehört für mich eigentlich ZUSAMMEN, weil ich auch Wirtschaft kreativ betrachte so in, in unserem Kontext. Ähm, (.) was, glaube ich, eine totale ähm (.) Gratwanderung ist, ist dieses Soziale und Wirtschaftliche, weil wir haben oft darüber gesprochen, wir machen auch hier (weitere Dienstleistung für die Wirkungsempfänger) und haben überlegt, eigentlich müssen wir, rein von unseren Kapazitäten her müssten wir eine Person dafür anstellen. (.) Wenn wir aber eine Person dafür anstellen, haben wir den Kontakt nicht mehr zu den Leuten. (.) Und wenn wir diesen Kontakt nicht haben, dann funktioniert auch die unternehmerische Seite für uns nicht mehr. Also so, das ist eine TOTALE Gratwanderung (.) ähm, ja, eben zwischen wie viel Zeit investiere ich in das TEAM, weil wir müssen das Team total mitkriegen, verstehen, reagieren. Wir müssen spontane Krisensitzungen abhalten können, sagen können: ‚Okay, ein Termin wird jetzt abgesagt, weil DAS ist erst mal wichtiger, weil das ist der KERN des Ganzen‘. Wenn das Team hier nicht funktioniert, dann kann ich das Wirtschaftliche gleich streichen, weil dann bin ich in so einem, in so einer Unternehmensführung ähm, wo die Leute vielleicht jedes Jahr kündigen oder eine größere Fluktuation ist, was weiß ich. Also ähm, es ist uns

schon sehr wichtig, mit den Leuten hier in Kontakt zu sein und auch jeden persönlich gut zu KENNEN ähm, aber das nimmt natürlich viel Zeit in Anspruch.“

1285. „Also die Produkte, die bei uns entstehen, (4) beinhalten im besten Fall diesen Prozess, dass (sehr unterschiedliche Menschen) zusammen was entwickelt haben und nicht ein Produktdesigner gesagt hat: ‚Das machen wir jetzt so und du baust das‘. Sondern, dass es dieses, wirklich in ZUSAMMENARBEIT mit Gelernten, Ungelernten, verschiedenste Kulturen, Frauen, Männer, (.) dieser ganze Mix, der eigentlich darin (.) steckt, dass das sozusagen transportiert wird. (.) Ähm, (.) als das ist schon ein Anliegen von uns. Wir bringen ja auch zu jedem Produkt noch so eine Zeitschrift (.) ähm raus, wo so ein bisschen die Hintergrundgeschichte erzählt wird, weil das eben, im Produkt ist nicht unbedingt sichtbar oder wir wollen ja jetzt auch NICHT (.) irgendwelche folkloristischen: ‚Du machst jetzt hier ein paar Ornamente und von deiner Kultur kommt jetzt das noch rein‘. Das soll es ja nicht sein, sondern es soll ja eine moderne (.) ähm Interpretation von Arbeitsweisen von Kulturen sein. Oder wir stellen hier im Prozess zum Beispiel fest, (fester Mitarbeiter in der SEO) gibt eine AUFGABE ähm, wir wollen zusammen eine (bestimmter Gegenstand) entwickeln. (2) Wochenlang wird diskutiert, wie kann die aussehen, es kommen irgendwie kaum Ideen. Beim Bauen auf einmal kommt von vielen Seiten eine Idee. Dann merkt man auf einmal: Ach, krass, der PROZESS ist ein ganz anderer. WIR (hier) oder hier gelernte Designer, Gestalter kennen es so, du setzt dich an den Tisch, machst deine Zeichnung, bringst seine Ideen auf PAPIER, machst da vielleicht einen PROTOTYPEN, ein Modell, fängst dann an zu bauen. Ein Kollege aus (anderes Land) (.) kriegt die Maße, er hat früher als (Mitarbeiter mit komplett anderer Arbeitstätigkeit) gearbeitet, hat die Maße bekommen und beim Bauen entschieden: ‚Ach, hier kommt eine Schublade hin. Ach, hier würde ich jetzt aber eher einen Schrank machen‘. Ist eine ganz andere Herangehensweise und DIE erst mal zu VERSTEHEN, ist sozusagen das, was hier passiert; und DARAUS eigentlich dann was Neues entstehen zu lassen. Und das (.) soll, das ZEIGT das Produkt an sich NICHT, aber das ist (.) das, was wir so mit Hintergrundgeschichte dann kommunizieren wollen, dass das eben auch einen MEHRWERT hat. Ich meine, wie oft spricht man von (Handwerkern aus anderem Kulturkreis), die das so machen und (.) ne, man ist da sehr schnell in seinen Klischees drin. Und eigentlich zu begreifen, dass auch eine andere HERANGEHENSWEISE, vielleicht nicht die planerische, deutsche ähm, sondern eine beim Machen, dass das auch total SPANNEND sein

kann und wie man daraus vielleicht eine NEUE Arbeitsform entstehen lassen kann. ((nennt ein weiteres Beispiel)). Das ist, glaube ich, so auch noch der KERN unserer Arbeit, dass wir gerade daran (.) forschen, wie kann denn so ein Prozess aussehen? Auf was kann ich eigentlich eingehen? Wo muss ich vielleicht auch einen klassischen Prototypen bauen? Ähm, wie kann so ein (.) kollabori-, kollaborativer Design-Prozess mit noch einem (interkulturellen) Team überhaupt aussehen? (.) Und DAS, im besten Fall spiegelt das dann unser Produkt am Ende wider. ((erläutert hierzu)). DA steckt dann auch wieder diese (2) ähm (.) ja (Interkulturalität) oder so drin und das ist, (3) ja, so unser Anspruch, was wir in unsere Produkte bringen wollen. (3)“

1286. „Natürlich wägen wir Entscheidungen anders ab als jemand, der sagt: ‚Nein, komm, wir bringen das jetzt mal für Summe X auf den Markt‘. Oder so was. Da haben wir noch mal eine ganz andere Verantwortung, (.) noch mal zu gucken und dann trotzdem zu sagen: ‚Okay, eigentlich werden alle Meinungen nicht nur GEHÖRT, sondern finden auch in der Entscheidung Berücksichtigung‘. Das ist halt (2) ähm, sehr komplex. ((lacht)).“
1287. „Wir haben dann einen Vertrag gemacht ((räuspert sich)) und haben, haben ein Genossenschaftsmodell entwickelt, wo dann der Wirtschaftsausschuss und der Betriebsrat sagte: ‚Ja, da mache ich MIT‘. Und eines Tages kam der Betriebsratsvorsitzende in mein BÜRO, ich hatte immer eine offene Tür, ((lacht)) kam der rein, blieb da stehen und ich hatte den Eindruck, dem liegt was auf der Seele. ((lacht)) ((räuspert sich)) Und dann sagte er: Ja, ((räuspert sich)) was er jetzt tun würde, dürfte er eigentlich nicht, aber er würde das trotzdem machen, er will mir einen Brief zeigen. Und dann zeigte er mir einen Brief von (Name) unterschrieben, (Name) war damals der, der große BOSS in (Gewerkschaftsverband). ((räuspert sich)) Und da stand äh drin, also die Betriebsräte bei uns waren alles Vertrauensleute, die haben natürlich das vorgelegt (2) dem (Gewerkschaftsverband) und das ist da bis in die höchste Instanz gegangen. ((lacht)) Und dann hat also der (Name) dem, unserem Betriebsrat geschrieben, also mehr oder weniger VERBOTEN, dass er das unterschreibt, weil da der Versuch gemacht würde, den natürlichen, so stand das wörtlich in dem Schreiben drin, den natürlichen Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital auf-, auf-, aufzuheben. Und das könnte NUR, das könnte nur ein Trick sein. (.) Ja und da stand der bedröppelt vor mir und sagte: ‚Also wir können das jetzt doch nicht unterschreiben‘. ((lacht)) Ich habe das jetzt geschildert, das Beispiel, also das war sowohl im Arbeitgeber-, ich war nie im Arbeitgeberverband, ((räuspert sich)) als auch bei den Gewerkschaften war diese Mentalität da, ne? Also

- das ist eine natürliche Ordnung, dass es also die Kampfsituation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist.“
1288. „Diese äh Reibungen mit Zielgruppen, mit Anwohnern, mit Akteuren, mit Kooperationspartnern gibt es IMMER und wir (2) geben uns da bewusst offen und konstruktiv, (.) weil wir im öffentlichen Raum stattfinden. Dieser öffentliche Raum gehört seinen Nutzerinnen und Nutzern (2) und der soll Abbild all dieser sein. Der ist genauso demokratisch (.) ähm (2) wie die Bevölkerung an sich oder so divers. Insofern haben wir bei den Gestaltungen, die wir machen, bei den Projekten, die wir initiieren, NIE einen äh (2) (.) einen äh. (3) Andersrum, wir gehen nicht in Stadtteile und wollen dort als Verbesserer wahrgenommen werden, nicht als jemand, der von außen sagt: ‚Wir wissen, wo es langgeht. Wir zeigen euch jetzt erst mal, wie (etwas richtig gemacht wird)‘. Sondern (2) wir sind sehr daran interessiert die (.) auch gegenteiligen Meinungen (.) der Zielgruppen und der Leute, mit denen wir zu tun haben, aufzunehmen und die auch prozessbegleitend auch in ein Projekt mit zu integrieren und das dann vielleicht auch mal zu ändern bei sich ändernden Zielstellungen oder bei anderem Feedback. (.) Ähm, (4) Punkt.“
1289. „Wenn wir jetzt diese Transparenzlösung nicht hätten, dann würde sich das möglicherweise natürlich äh anders, würde ich wahrscheinlich hier anders reagieren und sagen, ja, selbst wenn wir unsere Wachstumsziele NICHT erreichen mit (anderer SEO), würden wir daran vielleicht festhalten, wenn es irgendwie vertretbar wäre. Dann würde ich sagen: ‚Ja, ist halt irgendwo unser, unser Baby, unsere IDEE‘. Und (...) vor allem durch die enge Zusammenarbeit (...) besteht natürlich dementsprechend auch eine ganz enge Verbindung äh zu dem Land, /Mhm./ (...) zu den (Partnern), mit denen wir jetzt SEIT ANFANG AN dabei sind. Ähm, da will man das eigentlich, also das will man grundsätzlich nicht weggeben und, und natürlich dann, vor allem, wenn man sagt, es ist das Einzige, wo man sich gerade drauf fokussiert, dann will man halt auch gemeinsam deutlich stärker wachsen, ne? Also ich glaube schon, dass sich da die Antwort wahrscheinlich ein bisschen drehen würde oder ich zumindestens deutlich toleranter wäre, was die finanziellen Ergebnisse angehen würde jetzt über den Sommer.“
1290. „Und bei Stiftungen und Unternehmen musst du GENAU deren strategischen Match treffen. So, das heißt, DU musst denen etwas anbieten, was denen hilft, ihre Aufgaben zu erfüllen. So wächst du. Und das musst du dann, und DABEI darfst du die Grenzen DEINE, deines Tuns nicht verlassen. (.) Du musst IMMER NOCH irgendwo in dem, ne, du musst ja drin

- bleiben in deinen, in deinen Außengrenzen. Und wenn das gelingt, dann wächst du.“
1291. „Ähm, (2) und ich glaube aber schon, dass es auch wichtig ist, und das wird vielleicht dann auch teilweise unterschätzt, ähm kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Fähigkeiten zu haben. Ich glaube, dass das ist schon ähm, und deswegen bin ich ehrlich gesagt auch so ein Fan davon, dass man eben (.) immer Doppelspitzen hat sozusagen, weil, weil ich nicht glaube, dass ein Mensch alle Kompetenzen vereinen kann. Ja? Und so wie ich vielleicht die bessere oder es mir LEICHTER fällt zu netzwerken, ist (Name des jetzigen Gesellschafter-Partners) halt ei BWLer, ja, und hat da ganz andere, es macht ihr Spaß, diese Scheiß-Liquiditätsplanung zu machen, ja, wo ich echt äh, ich finde es furchtbar. Und das ist aber auch GUT so und ich glaube aber, dass beides auch notwendig ist. Und deswegen glaube ich immer, dass Leute, die alleine gründen, (.) oder ich meine, ich habe ja auch alleine gegründet, aber dann eben schnell Leute dazu geholt, dass das halt einfach eine UNNÖTIGE Mehrbelastung ist, ehrlich gesagt.“
1292. „Es gibt bestimmt andere Leute, die schaffen auch gern für sich alleine oder so, /Mhm./ aber ich habe gemerkt, ich bin in der Regel viel produktiver und kreativer und auch effizienter, wenn man zu zweit arbeitet /Mhm./ oder auch zu dritt, solange man eben sich so ein bisschen ERGÄNZT. /Mhm./ Ich meine, es würde jetzt nix bringen, wenn ich mich mit einer anderen Person zusammentue, die so ist wie ich und wir uns beide die ganze Zeit high fiven und wie toll wir sind und was wir für großartige Ideen haben, sondern man muss da schon auch sich kritisch miteinander auseinandersetzen können und das im besten Fall auf einer professionellen Ebene. /Mhm./ Das muss jetzt nicht persönlich oder emotional werden oder so, sondern schön professionell bleiben und dass man auch anerkennt, der andere, ne, hat halt andere Ideen, aber er meint ja nur das Beste für das gemeinsame Projekt. /Mhm./ Das äh, ja, vielleicht gibt es andere Leute, die KÖNNEN beide Säulen in einer Person vereinen. Das kann gut sein.“
1293. „Ich glaube, deshalb ist es auch sehr sinnvoll, wenn man sich mit einer anderen Person zusammentut, die dann die andere Säule spielt praktisch. /Mhm./ Also ich bin viel dieser, dieser KREATIVE und, und Visionär-Typ, der sagt: ‚Oh, alles ist möglich‘. /Mhm./ Dann bräuchte man auf der anderen Seite jemanden, der sagt: ‚Oh, aber hast du schon darüber nachgedacht und wie willst du das überhaupt erreichen? /Mhm./ Und ich sehe hier die und diese und jene Probleme‘. /Mhm./ Und dass man sich da dann

- austauscht und dann versucht, einen Weg zu finden, der SOWOHL REALISTISCH als auch (.) ein BISSCHEN visionär ist, weil wenn man sich keine hohen Ziele steckt, dann kommt man auch nicht besonders weit.“
1294. „Mir war KLAR, es fehlen halt wichtige Bausteine, ich kann das nicht alleine machen. Ich kann viele Dinge noch nicht mal alleine bewerten, ob sie denn wirklich so funktionieren. Und äh, was an dem Wochenende dazu kam, waren zumindest mal zwei essentielle ähm Anteile sozusagen, ja?“
1295. „Also mir war von Anfang an klar, dass ähm ich eigentlich nicht das richtige Skill-Set habe, um alle Aspekte irgendwie abdecken zu können.“
1296. „Wenn ich es auf einen Kernpunkt reduzieren müsste, dann würde ich sagen, äh waren es vor allen Dingen eben die zwei Mitgründer, /Mhm./ die das richtige Skill-Set mitgebracht haben. Der eine war (technischer Profi), der andere war gerade auch dabei, eine (vergleichbare Methodik für eine eigene SEO zu entwickeln), die dann später äh eingestellt wurde, aber also das hat dann wieder auch noch, fand so neben äh, (.) ähm der Geschichte. /Mhm./ Ähm, aber jedenfalls ähm waren es halt die richtigen Leute zum richtigen Moment äh, die auf die vorbereitete Idee getroffen sind, so, /Mhm./ so würde ich es mal zusammenfassen.“
1297. „Aber ähm, also mir war damals klar, okay, das Konzept ist gut, aber was man jetzt braucht, ist jemand, der sich mit (spezifische Fachkompetenz) auskennt, äh, der sich mit der wirtschaftlichen Seite, (spezifisches fachliches Know-how) auskennt ähm und natürlich auch jemand, der (spezielle methodische Kompetenz) und das ähm eben dann in die Praxis überführt. Dass es da noch mal einen riesigen rechtlichen ähm, äh Nebenstrang der Geschichte gibt, damit hätte ich damals nicht gerechnet, weil das war rückblickend, sage ich mal, wahrscheinlich das größte Thema, so diese ganzen Regulatorik äh, die mit dem Thema verbunden ist.“
1298. „Ja, ich meine, die Grundlage war ja schon da, weil die Idee, (...) schon lange gegärt hat, sage ich mal, und, und auch schon in verschiedene Richtungen, sage ich mal, vorgedacht wurde und ähm, ja, einfach Überlegungen dazu unterschiedlichster Art angestellt wurden. Das heißt, es war eine gute Basis da, sonst hätte das, glaube ich, nicht so gezündet an dem, an dem Wochenende. Ähm und äh, was dann aber vor allen Dingen wichtig war, waren ähm die zwei Mitgr-, also späteren Mitgründer. Also insgesamt die Gruppe von Leuten, die da war und die das mit, sage ich mal, ähm vorangetrieben hat über das Wochenende, daran ähm über das Wochenende auch so einen Glauben entwickelt haben, dass das so funktionieren kann.“
1299. „Und das kam dann erst, als ich ähm dann Jahre später, (Jahresangabe), ähm (SEO-U) hier in (Stadt) besucht habe und da die Idee vorgestellt

- habe ((räuspert sich)) und dann sich eine Gruppe von vier, fünf Leuten. Also Prinzip (SEO-U) ist bekannt, oder? /Mhm./ Genau. Ähm, eine Gruppe von vier, fünf Leuten eben der Idee angeschlossen hat und äh mit (Anzahl) davon habe ich dann tatsächlich später auch gegründet. Ähm und ähm, ja, das, also ich sage immer gern, der Werdegang dieses Wochenendes war, dass ich Donnerstag nicht wusste, ob ich Freitag hingehen soll und am Samstag war klar, dass ich ein Unternehmen gründe. Also das war so ((lacht)) nach (Anzahl) Jahren dann der schnelle, äh die schnelle Entwicklung sozusagen.“
1300. „Also, ((räuspert sich)) also erst mal, also wenn es jetzt um die ganz ZENTRALEN Dinge ähm, äh geht, also wir hatten trotzdem noch immer nicht alle Skill-Sets, wie wir dann festgestellt haben. Gerade diesen rechtlichen Baustein, der uns dann fehlte, den haben wir aber immer zugekauft sozusagen.“
1301. „Von daher SO Mentoren an sich finde ich sehr wertvoll, /Mhm./ die vielleicht auch mal ein bisschen härter drauf waren und sagen: ‚Ja, nein, ist nicht alles toll, was du machst, ne, sondern komm mal in die Puschen (...) und arbeite mal richtig‘. Und das ist auch das, weshalb ich gedacht habe, ich würde gerne einen Mitgründer finden oder so, wo man sich gegenseitig dann bisschen pushen kann.“
1302. „Das waren am Anfang so (Anzahl) LEUTE, äh ((nähere Beschreibung der Personen)), hoch engagiert, nah am Thema, die Lust hatten auf Umsetzung.“
1303. „Ähm, (.) wir sind da sehr, also wir, wir versuchen da nicht im Konzept zu verharren. Also wir haben jetzt nicht solche krassen Kommunikationsregeln, sondern man kann sich immer wieder drauf berufen, wenn mal jemand über die Stränge schlägt. Ähm und (.) das ist, im Alltag ähm ist es einfach sozusagen so eine Art SCHUTZ, dass man sich drauf berufen könnte, aber wir kriegen es hin, dass wir da nicht, äh im Moment, also ich sage mal, seit (Zeitangabe) sind wir aus so einer Krise raus, wo wir als Gruppe Kommunikationskompetenz gelernt haben äh und auch mehr mit diesem Opfer, wer ist Opfer, wer ist Täter? Also nicht immer der, der weint, ist (.) das Opfer, sondern es kann auch genauso ein Täter sein, ein passiv-aggressiver Täter immer, der dann gleich weint und dann ist der andere der Täter oder so. Das ist ganz, das sind jetzt starke Begriffe, aber diese ganz subtilen Prozesse, da haben wir viel gelernt. Und es ist eher sozusagen so eine Art Lehrer, der ringsrum ist, so ein, (.) ja, so ein Raum, der einem einen gewissen Schutz gibt, aber wir verharren jetzt nicht, dass wir unsere Sprache in bestimmte, ich muss immer in Ich-Botschaften sprechen, ich

- darf auch mal eine Du-Botschaft ((lacht)) sagen. Wenn ich es aber zu oft mache, kann dann ja jemand sagen: ‚Hier, nicht nett‘.“
1304. „Wir verbringen viel Zeit hiermit, aber auch, es ist auch, es ist, (.) also ich sage mal so ein LEBENS-, LEBENSwerk. Wann hat man schon mal die Chance, so was AUFzubauen? /Mhm./ Also da ist echt viel Herzblut drinne von uns allen, deswegen streiten wir uns auch manchmal, ((lacht)) weil von allen wirklich viel Herzblut hier drinne steckt. Also wir merken alle, dass, dass wir alle ähnliche Werte haben.“
1305. „Ich weiß nicht. Ich sehe das eigentlich relativ, ich kann das sehr (.) äh rational betrachten. Ähm, (3) ich denke, das war (.) ähm (2) ein toll klingender Wettbewerb und hoch dotierter. Und ich finde, wir hätten mit dem Projekt, mit dem wir uns beworben hätten, gute Chancen gehabt, da Eindruck zu machen und uns durchzusetzen. (.) Das wäre VIEL Geld gewesen. Ähm, (2) und ICH hätte, (2) ungeachtet dessen, dass ich selber (ein Produkt dieses Konzern mit gesundheitsschädlicher Produktpalette konsumiere), (2) in der letzten Konsequenz kein Problem gehabt, wenn auf unserem Plakat nächstes Jahr gestanden hätte, wenn da oben das Logo aufgetaucht wäre. (3) Aber ich finde es akzeptierbar, also äh, äh akzeptabel, wenn jemand, mit dem ich zusammenarbeite und (.) in dessen Hände ich auch mein (.) wirtschaftliches Geschick lege, wir sind ja alle voneinander abhängig in dem, wie wir arbeiten, egal, ob der Eine (eine spezielle Tätigkeit verrichtet), der Andere (eine andere spezielle Tätigkeit verrichtet), (alle weiteren Personen andere spezielle Tätigkeiten verrichten), (.) ähm tragen wir ja alle gleichermaßen dazu bei. Und ähm (3) diesem Menschen, mit dem ich eben so persönlich und beruflich zusammenarbeite, dem ähm, das, das akzeptiere ich, wenn das gegen seine fundamentalen Auffassungen /Mhm./ äh, äh geht.“
1306. „Also es gibt schon Austausch dazu und ich finde, er ist noch notwendiger als, also man müsste sich mehr dazu austauschen. /Mhm./ (.) Ähm, (5) und ich glaube eben, dass viele das vielleicht (.) hm, (3) VERSUCHEN (3) und es aber nicht, was heißt nicht richtig machen, aber dass sozusagen, also eine Kultur braucht ja auch eine Zeit, um sich zu entwickeln. Von daher würde ich eher sagen, dass es vielleicht jetzt, dass es sich langsam entwickelt. Ähm und dass aber da noch, also, (.) also was heißt keine fertige Kultur, es gibt keine fertige Kultur, aber dass es erst so im Entstehen ist, würde ich sagen. /Mhm./ Und dass viele das eben vielleicht wollen, aber wenn es drauf ankommt, schon noch anders machen. /Mhm./ Also schon noch eher mit bewusst eben nicht informieren oder vorenthalten, ja.“

1307. „(4) Also ich glaube, dass die Tendenz schon mehr in Richtung offener Umgang und Transparenz und (.) eine andere Kommunikation miteinander äh geht. Vielleicht ist manchmal die Schwierigkeit, dass die meisten das aber nicht gelernt haben. Äh also, weil meiner Meinung nach kriegen wir das weder in der Schule irgendwie beigebracht noch, also woher können wir eigentlich wissen, wie das sinnvoll zu tun ist? Ähm, (.) ich, für mich hat der Begriff TAKTISCH oder (2) strategisch ist ja immer auch was Berechnendes irgendwie /Mhm./ (2) und das hat für mich eine negative Konnotation, obwohl ich jetzt gerade auch, wenn ich das so sage, gar nicht weiß, ob ich das so gut finde oder ob das einfach auch nur meiner Sozialisierung geschuldet ist. Ähm, ich denke schon, dass man das strategisch machen muss, ehrlich gesagt, ähm aber nicht mit dieser negativen oder nicht mit einem, (.) nicht, weil man berechnen will im Sinne von aufrechnen, /Mhm./ sondern (.) einfach, um eine Roadmap zu haben fürs Miteinander. /Mhm./ Und das, glaube ich, passiert schon immer mehr, (.) weil irgendwie alle ja offen sein wollen und so. Ähm, (.) aber ich glaube, bei vielen hört es dann halt auf, wenn es unbequem wird. Und das kann halt schnell unbequem werden, weil man eben nicht immer einer Meinung ist.“
1308. „Oder wie geben wir uns Regeln, mit denen wir (.) äh, in denen wir das regeln können? Und zwar (.) verträglich regeln können, sodass jeder sagen kann: ‚Okay, verstehe ich, kann ich mit leben‘.“
1309. „Wir, äh, wir, also wir LEBEN auch wirklich in einer Gemeinschaft. Wir frühstücken, (.) essen Mittag und Abendbrot gemeinsam.“
1310. „Äh und das, mein Ein-, also mein, das, was ich BEKOMME, hat NIE etwas damit zu tun, was ich VERDIENT habe, also verdient im Sinne von erwirtschaftet habe. Das wird Ihnen vermutlich jetzt nicht bekannt sein, das soziale Hauptgesetz von Rudolf Steiner, (.) googeln Sie nach, der, das, (.) das sagt aber aus, (.) dass ähm (3) mein, dass das, dass das, was ich bekomme, unabhängig davon sein muss, was ich erwirtschaftet habe, sondern dass ich alles, was ich verdiene, in die Gemeinschaft geht und alles, was ich als Mensch brauche, auch die Gemeinschaft mir zur Verfügung stellt. (.) Und, (2) und wenn das nicht der Fall ist, dann haben wir Neid, Eifersucht, (.) den, den Hang und Drang danach mehr zu haben als der andere sozusagen implementiert.“
1311. „Das heißt, jeder, der uns kam und ein Heroinsüchtiger war, der musste bei uns richtig EINZIEHEN, richtig mit uns LEBEN und durfte keine Drogen, und äh, zu sich nehmen und auch nicht rauchen. Kein Alkohol selbstverständlich, also alles, alle berauschenden Mittel waren äh, äh, waren

- verbannt. (.) Ja und äh dann wurde, dann versuchten wir uns eben wirtschaftlich zu ENTWICKELN, indem wir im Kundenauftrag zuerst eben diese Transporte machten.“
1312. „Die Gemeinschaft sorgt dafür, aber es ist natürlich, als Gemeinschaft muss man sich natürlich jetzt Gedanken darüber machen, wie organisieren wir es, in einer Gemeinschaft, wo, ich sage mal, zunehmend (.) Anteile von älteren Menschen mit dabei sind. (.) Das ist sozusagen ein, ein, ein Problem, also ein wirtschaftliches Problem, ein soziales Problem und ein wirtschaftliches Problem, beides, also äh.“
1313. „Die GEWERBE, die Bereiche in denen wir TÄTIG sind, DIENEN auch IMMER der Rehabilitation der Leute, die zu uns kommen, unmittelbar und ausschließlich.“
1314. „Wir haben, äh hier in (Stadt) haben wir zwei, (.) zwei Läden, zwei Naturkostläden. Ähm, äh, eins hier in der, in der (Straße) und eins in äh (Stadtteil) in der (Straße). Dann haben wir natürlich nach wie vor unser (Dienstleistungsunternehmen). Wir sind, ähm im Catering-Bereich sind wir sehr äh (.) beschäftigt. Wir beliefern Kin- äh, also Schulen, Kindergärten, äh Kantinen äh mit Essen. Wir (.) liefern auch an unsere eigenen Läden das Essen aus, die dann dort verkauft werden. (.) Wir machen äh, (.) bei Veranstaltungen machen wir das Catering von, ich sage mal, von kleinen Veranstaltungen mit, für zwölf Leute, bis hin zu, weiß ich nicht, paar hundert Leuten äh, die wir dann ausstatten mit, mit ähm. (.) ja, mit Food, was immer der Kunde dann da sich vorstellt. Wir sind natürlich, (.) da wir unser, unser Haupt- äh Haus äh, äh ist der Hof (Name). Das ist äh 100 km von hier entfernt. Da haben wir einen Demeter-Hof, eine Demeter-Landwirtschaft mit 250 Hektar. (.) Ähm, hier haben wir noch eine BÄCKEREI, (.) ganz wichtig. Äh, (.) ja, das sind so die Haupt-GEWERBE-Bereiche, in denen wir tätig sind. Wir haben eine große Öffentlichkeitsarbeit.“
1315. „ALSO, wenn man das jetzt aus der Sicht, die Sie ja offensichtlich verfolgen, guckt, Unternehmertum, insofern äh war das so eine, ich sage mal, so eine MIX-Situation, dass wir einmal als gemeinnütziger Verein uns organisierten, (.) aber auch von vornherein ganz strikt drauf aus waren und daran interessiert waren, uns möglichst selbstständig zu halten.“
1316. „Und dann hatten wir irgend, hatten wir auch, hatten wir dann, irgendwann mal kamen wir auch auf den Trichter, uns einen Rechtsanwalt zur Hilfe, zu Rate zu holen, der uns dabei half ähm die Gemeinnützigkeit zu bekommen, (.) die eine entscheidende und wichtige Voraussetzung ist, um, ich sage mal, äh an Spenden zu kommen in einem größeren Umfang. Und was

- noch viel wichtiger war für uns, dass wir ähm an äh Geldauflagen kamen. Gerichte, Richter verteilen äh Geldauflagen (3) äh aufgrund § 53 äh StGB.“
1317. „Das war der Grund, weswegen wir einen Verein gegründet hatten. Nicht, weil wir einen Verein brauchten oder haben wollten oder irgendetwas, sondern weil wir, (.) ja, irgendwie am gesellschaftlichen Leben teilhaben mussten, wollten, am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben.“
1318. „Wir hätten uns umschauen müssen. Äh, wir, natürlich kommen wir immer wieder an Programmierer und möglicherweise hätte man Kompromisse eingehen müssen und sagen müssen: ‚Ja, hey, wir nehmen vielleicht jemand, der nicht so gut ist, den wir aber trotzdem irgendwie kennen, äh der vielleicht nicht ganz die Expertise hat und dann dauert es natürlich länger‘. Vielleicht hätte man aber auch die, den anderen Kompromiss finden müssen und sagen: ‚Ja, wir nehmen jemand, (.) der viel Erfahrung mitbringt, ABER dann vielleicht, den wir dann NICHT mehr kennen, mit der Gefahr natürlich, dass das schiefgeht‘. Ähm, also (...), Thema Vertrauen ist, ich glaube, im Gründungsteam ist das A und O. Ich meine, also zum einen muss man kompatibel sein, man muss ich verstehen, weil ich meine, wir verbringen hier so viel Zeit äh, ne? Also ich glaube, dass ich hier deutlich mehr Zeit verbringe als mit meiner Freundin äh, einfach, weil es jetzt gezwungenermaßen so ist. /Mhm./ Weil wir hier so viel Herzblut reinstecken und Samstag, Sonntag auch zum Teil gearbeitet wird und einfach so viele Stunden hier verbracht werden, dass, wenn man sich nicht verstehen würde auf einer persönlichen Ebene, das so oder so nicht klapp-, klappen kann. /Mhm./ Also, dass ist ein absolutes Risikopotenzial birgt, wenn man im Gründerteam sich NICHT hundertprozentig (.) EINER MEINUNG IST zum einen, natürlich auch wieder mit den Werten, aber zum anderen sich auch nicht versteht. Und das Vertrauen kommt natürlich dann auch noch mal oben drauf, dass man bei, (.) bei wichtigen Entscheidungen an einer, an einem Strang zieht. Und zum anderen natürlich auch, dass man einfach auch so äh, sage ich mal, nicht übers Ohr gehauen wird und dann da irgendwie den Kürzeren zieht.“
1319. „(3) Also, wenn sozusagen, also für mich ist die Geschäftsführung oder auch die Gesellschafter, bei uns ist es ja beides, muss schon eine feste ALLIANZ irgendwie sein. Und wenn, (.) und wenn man merkt, dass diese Allianz, die Loyalität halt auch braucht, wenn da ein, also wenn, wenn jemand da nicht mehr LOYAL ist so, dann glaube ich, würde ich wahrscheinlich auch nicht sofort irgendwie einen Schlussstrich ziehen, /Mhm./ aber ich glaube, das ist dann schon ein Riss, der irgendwie einfach ziemlich tief sitzt. (.) Dennoch bin ich eigentlich nicht der Meinung, dass man das

- so pauschalisieren kann, /Mhm./ weil ich glaube, jeder Konflikt erfordert irgendwie eine individuelle Lösung. Und ähm, (.) ich glaube irgendwie, dass, auch im Privaten sieht man das ja. Es gibt manchmal Situationen, von denen man denkt äh, oder von denen man dann anderen rät: ‚Ja, jetzt musst du aber dies und das machen‘. /Mhm./ Und es passt aber dann irgendwie einfach individuell nicht und von daher. Also ich glaube schon, dass Illoyalität und sei es jetzt eben über den Partner reden oder Gelder veruntreuen oder so was, also dass das so, (.) das hat für mich auch was mit Loyalität zu tun, dass man da nicht integer handelt, dass das schon, also das führt zumindest dazu, dass ein Konflikt sofort nicht mehr unterm Teppich ist. So, aber was die Konsequenz ist, weiß ich nicht, ehrlich gesagt.“
1320. „(.) Also ich glaube, (6) wenn man sich konstant darüber Gedanken macht, dass irgendwas nicht stimmt, also nicht wirklich nur situationsbedingt, /Mhm./ wo man mal wirklich denkt: Oh, ey, was ist denn mit dir los? Und das hätte ich aber anders gemacht. Weil das kommt natürlich immer wieder vor, aber wenn es wirklich konstant oder täglich eben so ist, dass man merkt, da ist, also zum einen entweder passt die Chemie nicht so richtig oder man hat WIRKLICH ein anderes Verständnis davon, wie, (2) nicht nur, wie gearbeitet werden sollte, weil ich glaube, das ist fruchtbar, wenn man da auch unterschiedliche Verständnisse teilweise hat, aber wie die Arbeit aufgeteilt wird, man sich benachteiligt fühlt vielleicht auch, dann ähm, (.) ja, dann ist das auf jeden Fall ähm ein Warnsignal, was man zumindest ansprechen sollte. (.) Ist halt schwierig, das dann zu lösen direkt, wenn, wenn beide oder die Parteien eben Gesellschafter sind, weil ich meine dann, wer hat Recht oder wie, ne? Ähm, (5) und ich würde aber trotzdem auch nicht grundsätzlich sagen, dass man da nur auf sein Bauchgefühl vertrauen sollte, weil das Bauchgefühl ist natürlich auch sehr geprägt von der Sozialisierung und so. Und von daher, aber wenn es ein konstantes oder über mehrere Wochen so ein Unwohlsein ist, dann glaube ich schon, dass man, dass man das ansprechen und ändern muss.“
1321. „Vertrauen ist, ist ein richtiges Stichwort und spielt (.) ähm (.) da eine große Rolle. Vertrauen darin, dass der Andere seine Arbeit gut macht. (.) Vertrauen darin, dass der Andere ehrlich ist. (2) Hm, (.) Vertrauen, dass der Andere (2) ähm (.) dieselbe Auffassung von dieser Firma hat wie ich auch. Und ohne da jetzt zu sehr ins Detail zu gehen, wir unterscheiden uns mitunter in unserem Privatleben EXTREM. Wir sind mitunter sehr unterschiedliche Menschen in unserem, (.) in unserem Konsumverhalten, in unserer ähm, (3) in unserer Lebensauffassung, in unserer äh, unserer (.) PRIORITÄTENSETZUNG, was, (.) ich sage jetzt mal, (3) Karriereziele

- oder so angeht, das ist sehr unterschiedlich, aber in dieser Firma arbeiten wir alle sehr gut und gleichberechtigt auf ein (.) gemeinsames Ziel.“
1322. „Da hat mir mein Kompagnon bei der ersten Möglichkeit, die er hatte, Geld geklaut, (.) weil das jemand war, dem man mit Geld nicht trauen konnte. (.) Meine Lektion daraus ist es, dass ich heute (...) relativ früh meinem möglichen Gründungspartner oder meinem Gründungspartner Zugriff zu Geld gebe und ihm die Möglichkeit gebe, es mir zu klauen, (2) jo um zu gucken, was macht er.“
1323. „Es kommt eben immer aufs Team an. /Mhm./ Die Idee kann ja noch so gut sein, wenn das Team nicht funktioniert oder wenn das Team eine (.) ähm Schlüsselfunktion nicht ERFÜLLT, sagen wir mal, jemand, der eine App macht und keiner kann äh coden, /Mhm./ dann funktioniert das wahrscheinlich nicht.“
1324. RH: „Mhm. Würdest du im Nachhinein sagen, dass die Zuständigkeiten und so Verantwortlichkeiten innerhalb eures Teams klar waren und auch transparent waren für jeden von euch (...)?“  
 IP: „Hm, (2) ((lacht)) ähm klar waren sie sicher nicht von Anfang an. Ähm, (5) ((stöhnt)) ich kann mich gar nicht mehr so dran erinnern. Also nicht ausreichend, wobei ich auch sagen muss so aus der Erfahrung jetzt auch mit ähm der Begleitung anderer Startups, glaube ich, KANN das fast noch gar nicht so gut von Anfang an so klar getrennt sein (.) ähm oder zumindest nur bedingt.“
1325. „Also wir hatten auch dann sogar mal mit einem Coach auch ein Gespräch und ich habe schon auch, wir haben sehr oft über ‚wie kommunizieren wir‘ ((lacht)) gesprochen. Ähm, (.) so wahnsinnig gut darin das irgendwie so zu formulieren, dass ich jetzt gesagt hätte, ich fühle mich überhaupt nicht ernst genommen, war ich nicht, aber wir haben schon, also es gab auch darüber hinaus in der täglichen Kommunikation sozusagen auch gaaaanz oft Missverständnisse oder einfach irgendeine andere Art /Mhm./ der Kommunikation, eine andere Art des Arbeitens, eine andere Art irgendwelche Fristen einzuhalten und die anderen darüber zu informieren so: ‚Ja, ich bin dran, macht euch keine Sorgen, ich mache das bis dann und dann‘. Aber da wir irgendwie so so eine Grundvertrauensbasis nicht unbedingt vorhanden und das hat einfach immer wieder zu Reibungen geführt. Und DARÜBER haben wir ganz oft gesprochen.“
1326. „Und das habe ich nicht als Konkurrenz gesehen, sondern eher als, (2) naja, wir sind irgendwie gleichberechtigte Gesellschafter und ich habe da irgendwie auch meine Berechtigung ((lacht)) in diesem ähm, (.) ja, in dieser GbR und ähm WUSSTE schon auch, wann ich was warum beizutragen

- habe. Also ich bin nicht jemand, der sich irgendwie für irgendwas einsetzt ohne ähm, (2) also in der Diskussion auch, ich lasse mich da gerne irgendwie von anderen Dingen überzeugen, aber es gibt halt Sachen, auf denen ich beharre und dann weiß ich aber schon eigentlich auch warum so. Und ähm, das war einfach häufig so, dass ich äh das Gefühl hab, hatte, das kann irgendwie nicht funktionieren.“
1327. „Ich mit (Mitgründer) auch menschlich nicht so gut konnte /Mhm./ und hm, das dann immer schwieriger wurde.“
1328. „Und ähm dadurch, dass wir dann irgendwann aber auch schon insgesamt so ein Jahr da dran rumgebastelt hatten und irgendwie auch nicht so richtig ersichtlich war, dass da jetzt mal kontinuierlich auch Geld kommt, (.) war für mich klar, ich kann das nicht irgendwie auf Dauer in Vollzeit so machen. Und ähm (.) dann kam eben der Job im (Name Organisation für inhaltlichen SEO-Gründungsupport), der sich so ergeben hat ähm, der dann auch ein Vollzeitjob war. /Mhm./ Und damit wird es natürlich noch mal schwieriger. ((lacht)).“
1329. „Damit fing es für mich auch an, ein bisschen schwieriger zu werden, weil ich einfach diese Richtung (.) ähm jetzt nicht (.) mit, also nicht nicht mittragen wollte, ((lacht)) /Mhm./ aber mich damit einfach nicht so identifizieren konnte.“
1330. „Dadurch dass (Name SEO-Partner) in (andere Stadt) war, war das natürlich eh schwierig. Also wir haben uns jetzt auch nicht so wahnsinnig oft gesehen. Und ähm (2) (Name anderer SEO-Partner vor Ort) konnte schlecht dort arbeiten. Hm, also ähm, es war einfach nicht ihr Ort, um zu arbeiten.“
1331. „Das heißt, ich fand es immer schwierig irgendwie da ein Geschäftsmodell zu sehen, das aber andererseits auch meinen Nachhaltigkeitsansprüchen gerecht geworden ist.“
1332. „Ich finde es unheimlich ähm wichtig und wertvoll für Gründerteams oder für andere Firmen äh, Verantwortlichkeiten transparent zu machen, weil jede unausgesprochene Verantwortlichkeit eigentlich einen Konflikt herdarstellt, EGAL, wo das jetzt ist, zwischen den Gründern.“
1333. „Wir hatten Konflikte im Gründerteam selbstverständlich, ähm auch sehr auch sehr GRUNDLEGENDE Konflikte, die sich darum drehen, was ist denn die Aufgabe eines Gründers zum Beispiel. Ähm, was ich aber WIEDER sehe, und was ich auch bei vielen ähm Firmen oder Gründerteams sehe, die ich gecoacht habe, ähm äh (.) dass man als Gründer oder Geschäftsführer eigentlich, wenn es an dem Tag 100 Dinge zu tun gibt, man die vielleicht schafft oder auch nicht, aber man sich um das 101te bis

- 150te Gedanken machen muss, weil das eben die Aufgabe ist, weil es gibt keinen, der einem sagt, was zu tun ist, sondern die Hauptaufgabe oder die Hauptverantwortung des Gründers oder des Geschäftsführers ist es, über DIE Tasks nachzudenken, die noch niemand formuliert hat.“
1334. „Mein Kompagnon ist ein sehr guter Netzwerker ähm und der war dann irgendwann frustriert und hat gesagt: ‚Dann hör doch bitte einfach auf damit, du kannst es nicht. Und dann ist gut und ich übernehme das‘. (3)“
1335. RH: „Mhm. Und ist dir wichtig zu wissen, wie diese Haftungsgründe sind? Also kennst du sie für dich und dadurch, dass du GbR-Mitglied bist oder GbR-Beteiligter bist? Oder sagst du: ‚Ich weiß es gar nicht so ganz genau und das ist auch jetzt gar nicht mir so wichtig an der Stelle mit der Haftung?‘.“
- IP: „(2) Ich weiß es nicht so genau. (4) Es wäre mir, wenn ich Zeit und Muße hätte, wichtig, einfach fürs Protokoll zu wissen, in welchem definitiven rechtlichen Rahmen ich mich bewege. Ich bin aber ehrlich genug zu sagen, dass mir das im Alltag (.) eher weniger bedeutet, (.) weil ich auch aufgrund dieser starken persönlichen Bindung innerhalb des Teams NICHT damit rechne (2). Manchmal kommt das Leben so dumm, wie man nicht denken kann, ja, also man soll nie nie sagen, aber weil ich nicht damit rechne, wie ich in einem anderen Unternehmen damit rechnen könnte, dass ich mich mit Leuten so katastrophal überwerfe, dass wir in (.) äh rechtlich schwierigen Situationen auseinandergehen.“
1336. „Ich kann dir nicht zufriedenstellend sagen, was den Ausschluss gegeben äh hat dafür ähm, (2) weil ich mich auch am wenigsten tatsächlich (.) von uns im Team mit dieser, mit diesen Rechtsfragen auskenne. Ähm, (3) eine GbR haftet oder die Teilnehmer einer GbR haften in Notfällen anders als (.) Teilhaber einer GmbH. Ähm, (4) ich kann es nur vermuten, ich weiß es nicht. Ich weiß aber, dass VIELE in unserem Umfeld, die sich ähnlich gegründet haben, auch GbRs sind. Und auch, wenn ich jetzt die Gründe nicht wiedergeben kann, aber es war absolut eine bewusste Entscheidung, sich für eine GbR zu entscheiden, /Mhm./ im Gegensatz zu einer GmbH, einer UG oder (.) anderen Formen.“
1337. „Ähm, (.) also ich würde jetzt so rückwirkend sagen, es war tatsächlich damals, es war so ein (2) Vertrauen in die Fähigkeiten sozusagen ähm, aber weniger, dass es jetzt wichtig gewesen wäre, sind das jetzt die richtigen Menschen sozusagen dafür, sondern ich habe das so, ja, sehr FUNKTIONAL gesehen, würde ich jetzt mal äh behaupten. /Mhm./ Also MIR FEHLT WAS, die haben was, wir bringen das zusammen und dann klappt das

- schon. So, das war dann so ein, /Ja./ so ein URVERTRAUEN vielleicht, /Ja./ aber kein (.) individualisiertes Vertrauen.“
1338. „Weil das eben der, ja, letzte Baustein war, der dann sozusagen fehlte an der Stelle.“
1339. „Mhm./ Ähm, (.) und das war dann auch ganz lustig, weil wir haben (Autor) dann (.) paar Monate später dann getroffen irgendwo ähm am Bahnhof, weil (Autor) unterwegs war ähm und wollten (Autor) halt irgendwie für die Sache begeistern, vielleicht nur als Ratgeber, gar nicht mal zwangsläufig als Mitgründer, weil, also wir wussten einfach nur, wir wollten Wissen (vom Autor) anzapfen sozusagen. /Mhm./ Und äh, wir haben dann ein paar Minuten äh von der Idee erzählt und so nach (.) fünf oder zehn Minuten fing (Autor) dann an mit in WIR-Form zu sprechen. ((lacht)) Das war so der Moment, dass wir dachten so: Okay, das könnte klappen. Wir haben (Autor), glaube ich, irgendwie mit an Bord. Und ja, das war's dann halt auch tatsächlich und ähm dann haben wir irgendwie, (.) also (Datum) war dieses (Startup-Unterstützungsorganisation) und im (Monat) haben wir dann tatsächlich ähm auch die Gründung vorangetrieben.“
1340. „Also wir haben ähm einen Anwalt, der also nein, wir hatten, nein, stimmt gar nicht, am Anfang haben wir es sogar probiert, jemand mit (.) äh ins Gründerteam reinzuholen, der äh selber ein äh Jurist war. Ähm, (.) das hat sich aber als eine ziemliche Fehl- (.) äh Besetzung sozusagen ähm recht schnell erwiesen, weil der also sehr unzuverlässig war und das halt einfach nicht funktioniert hat.“
1341. „Und tatsächlich war es auch so, dass ähm, (2) ich sage mal, das noch (.) sehr schwierig geworden ist, was jetzt so die Vertrauensgrundlage zwischen den einzelnen Parteien (.) äh im weiteren Verlauf der, äh der Gründung an-, anbelangt hat. /Mhm./ Also ähm, im Wissen, dass das anonymisiert wird, äh kann ich da noch ein bisschen äh äh tiefer reingehen. /Ja./ Also, äh es gab tatsächlich ziemlich große Auseinandersetzungen auch in dem, in dem Gründerteam ähm, (.) die aber erst so nach und nach einfach rausgekommen sind und ähm, die auch, (.) also in unterschiedlicher Konfiguration. Also ähm (.) das war nicht sozusagen, dass jetzt irgendwie einfach zwei nicht miteinander konnten, sondern irgendwie in unterschiedlichen Varianten sozusagen ähm, (.) ja, das Vertrauen einfach NICHT DA WAR. Und ähm vielleicht, also so rückwirkend betrachtet ähm, fehlte es schon von Anfang an sozusagen, dass eben wir ALLE zu sehr darauf geachtet haben, passt das jetzt irgendwie zusammen und zu wenig (.) ähm, (.) ist diese menschliche Grundlage vielleicht DA oder ist die richtige oder so. Wobei ich auch sagen würde, kann man so was wirklich einschätzen? Man kann

dafür ein Bauchgefühl entwickeln, /Mhm./ aber (.) ob das jetzt wirklich VALIDE äh FESTSTELLBAR ist in, in, gerade in so einem Setting. Ja, ist ja was anderes, wenn man jetzt die Leute vielleicht schon mal aus dem beruflichen Umfeld schon über Monate kennengelernt hat oder Ähnliches. Also wir KONNTEN eigentlich auch gar nicht anders, als entweder es zu versuchen oder es zu lassen, /Mhm./ äh in, in dieser Konfiguration jetzt. Und ähm, genau, und ich glaube, also (2) das waren schwierige Zeiten, (.) wir haben die aber auch überwunden halt und von daher ist es jetzt also auch die richtige Entscheidung gewesen sozusagen, sich auch ohne dieses äh Vertrauen da rein zu wagen. Aber, also ist ein interessanter Aspekt, dass Sie den auch so rauspicken sozusagen und äh, und, und im Unterschied zu den anderen sehen, weil ich glaube, das ist tatsächlich ein Knackpunkt in dieser Gründungsphase gewesen, der uns auch (.) mehrfach nah ans Scheitern gebracht hat. Also einfach, weil äh Zusammenarbeit dann eben nicht so funktioniert hat, wie sie hätte funktionieren können, wenn, (.) wenn das besser funktioniert, also zusammen funktioniert hätte.“

1342. „Ähm, (5) also (4) ich glaube, dass tatsächlich so dieses ähm, (3) diese internen Konflikte, die, die es frühzeitig gab oder die ähm, die es in der, (2) im Werdegang sich so entwickelt haben, ähm, (2) wenn man DIE noch mal, also wenn man die vorher hätte lösen können oder vorher managen hätte können, wie Sie das vorhin bezeichnet haben, ähm, das wäre, glaube ich, das (.) Ertragreichste gewesen sozusagen für ähm, für die Gründung von (SEO) oder für die, für den, für den, das Wachstum ähm, weil es uns schon sehr aufgehalten hat einfach.“
1343. „Also das ist ähm schon nicht das Unternehmen im klassischen Sinne, sondern eine sehr (.) äh enge freundschaftliche, partnerschaftliche Bindung. Ähm, insofern sind wir da wesentlich harmonischer äh als, ich denke, andere (.) ähm Organisationen, Vereine et cetera ((führt hierzu näher aus)). Wir sind kein (.) BÜRO, kein äh Team oder so, wir sind ein Kollektiv. Das war uns auch wichtig, nicht nur unter uns (allen), sondern auch all die, die mit uns im erweiterten Kreis zusammenarbeiten und sich mit (Name der SEO) identifizieren. Ähm, (.) (inhaltlich) gibt es eigentlich (.) KEINE äh Differenzen, weil da eben (einer der Co-Founders die Expertise mitbringt). Alles andere in, (.) also in so konzeptionellen Phasen versuchen wir einfach gut auszudiskutieren und stoßen da IMMER auf inhaltliche Differenzen, aber können das gut beiseite räumen. Wir haben eine Veto-funktion bei uns im Team, dass jemand, die wurde auch neulich schon mal äh, äh, (.) äh quasi genutzt, dass jemand, wenn er etwas, mit etwas FUNDAMENTAL nicht einverstanden ist, da auch innerhalb des Teams

das artikulieren kann, das dann auch respektiert wird. Drei von uns wollten sich bei einer Ausschreibung von (Konzern mit gesundheitsschädlicher Produktpalette) bewerben. Eine Person hat gesagt, das möchte sie nicht. Das war in Ordnung. Ähm, (4) also ist unser, ist unsere Zusammenarbeit nicht regelmäßig und nicht doll durch (.) Probleme und Differenzen belastet. Es gab (Jahresangabe), das war auch der Grund für den Ausstieg eines ursprünglichen Mitglieds, es gab (.) ähm (2) Probleme zu einem Zeitpunkt, die aber (.) ähm, (5) wo eine, wo eine berufliche Trennung sehr gut war und die aber schwer zu vollziehen war, weil persönliche Sachen mitgeschwungen sind. Und die (Anzahl der Mitgründer) aus der ersten Generation eben sehr intensiv und sehr äh im TEAM auch das am Anfang so aufgebaut haben, dass es schwer war, sich (.) ähm, (.) dass es für diese (Anzahl der Mitgründer) sehr schwierig war ähm, das so, ich sage mal, aus der Welt zu schaffen und das nicht vorbelastet zu sehen und sehr (.) dem auch nachtrauernd oder so. Das war für mich als jemand, der dazu gekommen ist, ein bisschen einfacher, da einfach auch rational zu sagen: ‚Lasst uns, lasst uns tun, was (.) für das gute Zusammenarbeiten in der Firma am besten ist und nicht, was äh‘. (.) Naja, egal.“

1344. „Also mir geht es zum Beispiel darum ähm, dass man, wenn man mit jemandem ZUSAMMEN ein Team gründet, das muss nicht die gesamte Belegschaft sein, aber das Gründungsteam, da ist man ja enger als verheiratet.“
1345. „(4) Ja, aber der konnte, der konnte, als mir die Anderen dann (.) klar begrifflich gemacht haben, was und wie viel sie arbeiten, konnte der auch aus der Welt geräumt werden. (.) /Mhm./ (.) Das hat aber, also das, das äh, das ähm, (2) das mache ich auch wiederum nicht anderen zum Vorwurf, sondern ich bin da auch einfach so, im Sinne von (6) ich kann mich WENIGER ALS ANDERE darauf einlassen zu sagen: ‚Wir sind ein Kollektiv, wir (.) machen alle irgendwie DASSELBE und beteiligen uns da alle gleich dran‘. ((Führt hierzu privat aus)). Ich weiß nicht, ich habe da irgendwie einen, (.) einen, einen, einen Gerechtigkeitssinn, der das irgendwie gegeneinander aufwiegen möchte. Und ich weiß gar nicht. Also ich suche da eher die, (2) die Schuld bei mir (...) (5) ((stöhnt leise)) Hm, (4) ich, ich weiß es nicht. Nein, ich glaube, wenn ich, (2) nein, ich mache, ich gebe da eigentlich gar keinem die Schuld dran. Das ist diese KONSTELLATION (...). Dass, dass (Anzahl) Leute voll arbeiten und der Eine halb. Und ähm (.) GENAUSO gibt es ja auch Monate, wo ich zum Beispiel nicht auf exakt dieselbe Stundenzahl gekommen bin, weil (.) ((Außerberufliche Aktivität ausgeführt)) oder wie auch immer. Ich ähm, (3) ich wäre noch mal so, ich,

Schuld und Manko ist zu stark, aber ich wäre gerne manchmal entspannter, (.) was die, was das, (.) was die, (.) was das unbedingte gegeneinander Aufrechnen von Arbeitsaufwand und (.) äh Einbringen angeht.“

1346. „Die (...) anderen machen das bisher hauptberuflich, ich nebenberuflich. Oder andersrum, ich ähm als halbe Stelle und die Anderen voll. Hm, (2) ((isst etwas)) Entschuldigung, (4) das hatte damit zu tun, dass ich ähm Anfang des Jahres mein Studium erst beendet habe (2) und (Name der SEO) immer als einen halben Job nebenher gemacht habe (3) und dann versucht habe, mich für eine andere halbe Stelle neben der (Name der SEO) zu bewerben. (3) Das war mehr oder weniger von Erfolg gekrönt. (3) Da ist jetzt eine Stelle in Aussicht, die eine sehr, sehr sinnvolle Ergänzung zu (Name der SEO)-Arbeit wäre. (.) Ähm, aber jetzt bin ich tatsächlich nach den Sommermonaten äh auch, war ich jetzt auch an dem Punkt zu sagen: ‚Leute, ich (.) ähm, ich will jetzt auch voll arbeiten. Ich will jetzt, ist mir egal, was jetzt kommt und was jetzt noch für Möglichkeiten in den nächsten Monaten bestehen. Solange ich jetzt kann, möchte ich bitte die Monate jetzt auch voll (Name der SEO) arbeiten‘. (2) Insofern (.) haben wir bisher nicht alle gleichwertig gearbeitet, sondern die drei VOLL und ich halb, was sich auch in der Gewinnausschüttung dann natürlich widerspiegelt. (4) Ich finde, es ist eine gute Möglichkeit so offen zu sprechen. (3) (Anzahl) von uns, da gehöre ich dazu, machen detaillierte Stundenpläne im Monat, dass nachvollziehbar ist, an welchen Projekten wir wie viel, wie lange arbeiten. Das ist SUPER. Ich LIEBE das. Das ist, (.) das ist SO GUT nach einem halben Jahr zu sagen: ‚Wir haben jetzt dieses Projekt gemacht für den und den Umfang und da haben wir so und so viel Arbeitsstunden reingesteckt‘. (2) Die anderen (Co-Founder) von uns machen das nicht, weil sie das persönlich für sich ablehnen. Das finden sie, das schränkt sie in ihrer Flexibilität ein, das finden sie überwachend, wie auch immer. Das kann ich auch akzeptieren, aber (3) das ist so eine Stelle, wo dieses VERTRAUEN (.) ins Spiel kommt, weil ich weiß, dass (einer der Co-Founder), der die Stundenpläne macht, der arbeitet doppelt so viel wie ich. Das, das merke ich im Alltag und das sehe ich auf diesen Zetteln. Und bei (mehreren anderen Co-Foundern) kann ich das nicht einschätzen. (4) Ähm, (3) wir haben uns in so einem, in so einer, äh wir haben uns in dem Gesellschaftervertrag und äh (2) in den Vereinbarungen, die wir untereinander treffen, GANZ KLAR und äh ohne jegliche, also (.) ohne, dass das irgendwie im Nachhinein diskutiert werden müsste, auf Dinge geeinigt, aber trotzdem ist dieses, (.) dass nicht alle zu gleichen Teilen Arbeit in (Name der SEO) einbringen, DOCH ein, (.) ein Reibungspunkt oder, also für mich.“

1347. „Ja und wir haben zwischendurch auch mal ein größeres, also wirklich ein großes Projekt hier gemacht, das äh hieß (Name). Das ist mittlerweile wieder mehr oder minder in sich zusammengesackt. Wir sind ausgestiegen, weil mir mit diesem Co-Gründer oder mit dem, der (.) sozusagen eine Art Anfangsmentor von mir war, ((beschreibt die Person)), ähm, der dann auf so einem Egotrip hängen geblieben ist. Dem ging es nicht mehr um die (Zielgruppe), sondern dem ging es um seine, ne, Namen und noch mehr Förderer und noch mehr hm.“
1348. „Und wir hatten die PUBERTÄT ECHT (.) und so haben wir sie auch genannt, also das haben wir jetzt echt genannt, wir hatten die Pubertät, als wir hier eingezogen sind. Wenn man plötzlich alles hat, wir haben vorher gemeinsam gekämpft, um das zu bekommen, um die GELDER zu bekommen, um die RÄUME zu bekommen, um das zu bekommen. Und in dem Moment, in dem es da war, (.) haben wir uns SO gezoft, dass wir nicht wussten, wie wir weitermachen sollen. Und wir HATTEN (.) uns schon gedacht, dass das so kommen wird und haben auch da zwei Jahre vorher schon eine Supervisorin reingeholt, ähm (4) aber auch DIE hat teilweise Sachen gar nicht so einfach kitten können. Und das ist, also das Komische ist wirklich, dass, VORHER sind alle auf einer Ebene, (.) wenn kein Geld da ist und wenn alle gemeinsam kämpfen. Und in dem Moment, in dem es groß wird und man den Überblick selber verliert, muss es entweder eine Leitung geben oder eine Ansage geben oder Strukturen geben in irgendeiner Form, wo dieses, (.) wenn wir uns, alle zusammen-treffen, dann weiß irgendwer BESCHEID, obwohl das auseinanderbricht. Also man, man WÄCHST, man wächst auseinander und das Gefüge, was man vorher hatte, das, das bricht automatisch mit dem Geld, mit der Anzahl der Leute, mit den Aktivitäten. (.) Und wenn ich mir das so angucke, also ich war schon erstaunt, als wir die ersten 1.000 Zeilen in der Buchhaltung hatten über Aktivitäten, die in irgendeiner Form passiert sind. Inzwischen sind wir bei (höhere fünfstellige Zahl) oder wie auch immer. Das heißt, man merkt, dass hier wahnsinnig viel passiert und ein Einzelner kann das nicht mehr. Und wir hatten dann echt MACHTkämpfe, WEIL die (.) Person, die erste Minijobber-Person ist DIE, DIE natürlich das Ganze mit zum Wachsen gebracht hat. Die war die ganze Zeit DA, die weiß, wusste, was passiert ist, die war mit Leidenschaft und Liebe überall dabei, ist WAHNSINNIG gut im Improvisieren, ist überhaupt nicht gut in Strukturen. Und sie wollte weiter improvisieren und das kann man bei der Größe irgendwann mal nicht mehr. Und das heißt, die Admin war dann auch irgendwann mal nicht mehr so, dass man, dass WIR Vertrauen hatten ähm (.) und dann

finden die Machtkämpfe an. Sie hat sich kontrolliert gefühlt, sie hat sich bevormundet gefühlt, wie auch immer, weil wir echt angefangen haben zu schwimmen. Wir haben gesagt: ‚Wenn wir hier Lobbyarbeit betreiben und unser Standing bis nach (Landeshauptstadt) geht und wir hier (.) ein sauberes Gesicht behalten müssen, müssen wir, (.) müssen wir volles Vertrauen in die Aufgaben haben, die wir hier bewältigen‘. Und das hatten wir nicht mehr. Und ähm, (2) das gab dann richtig Knatsch, (3) so dass ich auch gesagt habe: ‚Hier, Leute, also ich brauche eigentlich mein Hobby, um mir Energie zu geben und nicht zu saugen‘. Und ähm, (.) die Supervisorin ist nicht weitergekommen, sonst irgendwas. Und ich weiß nicht, zu irgendeinem Zeitpunkt hat es dann geklappt. Also wir haben auch, wir haben uns auch echt teilweise schrofrig be-, äh verhalten. Weil WIR Schiss gekriegt haben, haben wir dann Strukturen eingeführt, wir haben zwei neue Leute eingestellt, die haben wir NICHT mit dem Team, nein, eine haben wir nicht mit dem Team abgesprochen. Das war eine Katastrophe, weil das Team gesagt hat: ‚Wir wollen nur Leute, die wir selber aussuchen‘. Die Leute, die die selber ausgesucht haben, hatten aber nicht die Fähigkeiten, die wir gebraucht haben, dieses (.) administrativ gut zu sein, eine ECHT GUTE, (.) ja, es heißt manchmal Sekretärin heute, so eine, wirklich so eine Assistenz, wo du genau weißt, die kann super gut strukturieren: Und WEIL alle hier nur improvisiert haben, weil sie ja das aus dem Kleinen kannten, wussten sie nicht, was wir meinen. Die konnten kein Word, die konnten kein Excel, sonst irgendwas, das war alles HANDSchriftlich. Und im Kleinen hat das funktioniert, im Großen nicht mehr. Und das heißt, wir haben dann jemand neu eingestellt und es gab dann echt (.) Knatsch DESWEGEN, ((lacht)) weil es dieses Gefüge auseinandergebrochen hat. In dem Moment wusste dann plötzlich jemand besser Bescheid als SIE und das durfte die nicht. Ähm, (.) inzwischen haben sie gemerkt, dass das richtig war, aber das hat ein (.) Jahr TRÄNEN und BLUT und Nerven gekostet.“

1349. „Also ich glaube, zum Beispiel diese Mediation, die ich angesprochen habe ähm, die hätte uns einfach viel früher total gut getan einfach, um ähm (.) unausgesprochene Dinge oder ausgesprochene, aber nicht gehörte Dinge äh beim, beim Gegenüber ähm einfach (.) anzusprechen und zu moderieren. Und irgendwie, (.) ja, das war so eine Hilfe, da so durchzuleiten sozusagen, durch diese Schwierigkeiten. Und ähm, (.) also (.) DA denke ich, das tut auch jedem gut funktionierenden Team eigentlich gut äh, so was zu haben, /Mhm./ selbst wenn es noch nicht zum Konflikt gekommen ist, einfach schon viel früher an den Wurzeln sozusagen anzufangen und so was abzufangen. /Mhm./ Und ähm, (.) also das wäre was, wo ich sagen

- würde, das hätte tatsächlich viel, viel früher Sinn gemacht und, und wäre gut gewesen.“
1350. „Anfänglich kam die Zusammenarbeit einfach über äh ein Projekt, was damals gerade lief. ((Beschreibt die eigene Tätigkeit in dem Projekt)), das ist MEIN METIER bei uns. Ähm, so wie jeder von uns (allen) eben (.) im Tagesgeschäft seinen Bereich hat, aber auch (2) ähm projektbezogen oder inhaltlich (.) eigene Sachen (.) ähm managt. (2) Ähm, (2) das ist also bei mir das, was ich eben erwähnt habe. ((Beschreibt die Tätigkeitsfelder der Co-Founder)). Und ähm, (4) und so KLAR, wie diese Bereiche eigentlich sind, so sehr verschwimmen die dann aber auch oft im Tagesgeschäft. /Mhm./ Und wir haben wirklich auch eine Zeit gehabt, wo wir alle bemängelt haben, dass wir nicht genug voneinander mitkriegen, dass wir nur bei den wöchentlichen Teamtreffen uns irgendwie updaten, aber im Tagesgeschäft jeder irgendwie nebenher arbeitet. Und ähm, das haben wir durch eine gute Kommunikation und (.) eigentlich BESSER hingekriegt, aber es ist noch so, dass eigentlich (.) ähm, dass wir nicht, also NIE zu viert an einem Projekt alle gemeinsam arbeiten, sondern jeder so sein, (2) seine Ecke hat. (2)“
1351. „Vielleicht hört sich das jetzt auch alles zu spirituell und zu, zu (.) überdreht an, aber Persönlichkeitsentwicklung hat mir gezeigt, alles hängt mit allem zusammen und alles ist mit allem verbunden. Und (.) wenn ich mit Ihnen jetzt äh auf, auf zwischenmenschlicher Ebene gut klarkommen würde, dann wäre es gut, wenn ich ehrlich bin, weil dann verstehen wir uns auch gut, dann gibt es keine Probleme. Dasselbe ist mit zwei Firmen, dasselbe ist mit (Beziehungspartner) in LIEBESTHEMEN, also ist es IMMER DASSELBE. Kommunizier klipp und klar und straight und ehrlich mit den Menschen, OHNE den ÜBERVORTEILEN zu wollen und alles funktioniert.“
1352. „Die Hauptverantwortung des Gründers oder des Geschäftsführers ist es, über DIE Tasks nachzudenken, die noch niemand formuliert hat. Und das ist etwas ähm, (.) wenn, wenn das nicht eindeutig einen zugeordnet ist im Gründerteam oder wenn es, wenn es so wabert, dass man meint, das wäre über verschiedene Schultern verteilt, ist es aber gar nicht. Das war zum Beispiel eine Konfliktlage, die wir immer hatten und die wir auch nie aufgelöst haben, die ich auch bei vielen anderen Gründerteams gesehen habe.“
1353. „Also (3) OBJEKTIV betrachtet würde ich sagen, dass Konflikte total wichtig sind. (2) Ähm (.) und SUBJEKTIV betrachtet, finde ich sie schon schwierig ((beide lachen)) und würde lieber in Harmonie ohne Konflikte

äh leben. Ähm und aber vielleicht muss man da auch noch mal unterscheiden, weil (.) also ich finde, es ist sozusagen was anderes, ob man Konflikte wirklich auch (2) anders austragen könnte mit mehr sich zuhören und irgendwie bevor irgendwas hochkocht das klären. Weiß ich nicht, ob man es dann trotzdem als Kon-, also ist eine Meinungsverschiedenheit zum Beispiel schon ein Konflikt? Was ist eigentlich ein Konflikt? So ähm und ich bin auf jeden Fall dafür, dass man unterschiedliche Meinungen haben soll und die dann (.) einfach bespricht so. Und wenn das ein Konflikt schon ist, dann bin ich da total ähm dafür. Und was ich aber nicht so gerne mag, aber was auch manchmal eben notwendig ist, ist wirklich, dass man einfach dann auseinandergehen muss sozusagen. Und (.) und das ist ja bei uns sozusagen mit (Name des ehemaligen Co-Founders) auch äh der Fall gewesen. Und da war der Konflikt auf jeden Fall notwendig. /Mhm./ Und da bin ich auch froh, weil den haben wir ziemlich lange quasi irgendwie unter den Teppich gekehrt so und keiner hat sich so richtig wohl gefühlt. Und da war es wirklich sehr befreiend, dass es dann aufgeploppt ist irgendwann.“

1354. „Und ähm, (.) das hat auf jeden Fall stark zur Klärung beigetragen äh, würde ich sagen. Es HAT ABER AUCH äh durchaus ähm (.) einen gewissen Bruch auch ähm mit sich gebracht. Also Klärung auf der einen Seite, aber auch eine ähm, (.) also Klärung heißt dann eben auch, sich dann, also dann darüber bewusst zu sein, /Mhm./ dass bestimmte Sachen dann auch eben zu Ende sind in der Zusammenarbeit oder anders organisiert werden müssen, damit es funktioniert ähm, um äh, um die Probleme aus dem Weg zu schaffen also. ((räuspert sich)).“
1355. „Am Anfang war mir nicht, (.) mir persönlich jetzt nicht bewusst, dass ähm, dass die Probleme so groß sind, weil, /Mhm./ weil ich sie gar nicht selber so wahrgenommen habe und ich auch nicht unbedingt immer im Kern, im Kern des Konflikts stand sozusagen. Ähm, (.) mit der ZEIT ähm (.) ist es dann rausgekommen sozusagen, immer stärker geworden, ist dann auch zum Problem geworden, so dass wir es eben auch, also alle das Gefühl hatten, das in Angriff nehmen zu müssen. /Mhm./ Es gab dann sogar auch eine Phase, wo wir auch äh eine professionelle Mediation äh, ähm, äh genutzt haben, um äh diese Konflikte untereinander zu lösen /Mhm./ und da einen Externen reinzuholen, weil es halt eben SO (.) verfestigt war, dass es, sage ich mal, aus Bordmitteln nicht mehr ging, ja, weil einfach dann die emotionale Seite einfach immer sofort rausgekommen ist ähm (.) und da eine sachliche Auseinandersetzung mit, mit den dahinter liegenden Gründen gar nicht mehr möglich war.“

1356. „Das ist, wir sagen, wir sagen immer, das ist wie, äh nicht die schöne Seite, die nach oben schaut, sondern wir drehen den, (.) äh den, ich sage mal, äh (.) ähm, (2) die, die Münze um und gucken uns die schmutzige Seite an und sagen: ‚Das ist, so geht es nicht‘. So und damit muss man sich beschäftigen WOLLEN. Das ist eine ANSTRENGENDE und eine, eine schwierige Tätigkeit, aber ohne dem kommt man nicht aus.“
1357. „Ich habe mich auch lange gescheut, ALLEINE die Verantwortung zu übernehmen, weil das finde ich eigentlich NICHT GUT. Ich finde es besser, es wäre ein Dreier-Gremium, ne? Also damit es auch keine Pattsituation gibt, also kein, jetzt sind wir aber sehr klein, wir hatten ein Zweier-Gremium. Das ist nicht gut, weil es, (3) ne, die Entscheidung dann, es gibt immer Theater. (2) Dreier-Gremium wäre MIR am liebsten irgendwie als Modell, weil ich finde, das ist das Demokratischste oder eben eine ungerade Zahl, ne? Also bei einem Riesen können sie auch fünf sein oder, aber wir sind ja jetzt hier so klein.“
1358. „Ähm, (.) äh, ich bin ganz ehrlich, Haftung, da mache ich mir wenig Gedanken, weil dieses (Herstellung des Vertriebsprodukts)-Business, habe ich Ihnen gerade erklärt, da sind wir echt nur (.) die Mittelmänner, die auch, klar, Vertrieb machen und sich anderweitig einbringen. Es geht ja da um was anderes, um die (landesbezogene) Thematik, aber da passiert uns nix, weil die (Teil des Produktionsprozesses) macht (Unternehmensname), die Logistik machen andere wie (Unternehmensname). Unser zweites Produkt wären dann noch so ((nähere Beschreibung)), die aus, aus (Land, das die SEO unterstützt) produziert werden. Damit wird sich auch, böse gesagt, niemand ERDROSSELN oder ERHÄNGEN können oder sonst was. Also das, da geht es nicht um die Sicherheit, eher um die Seriosität. Also vielleicht, dass das nach außen, ja, (.) ordentlich aussieht, wenn dann auch Kunden auf der Homepage zum Beispiel sind, im Impressum nachschauen, wie auch immer.“
1359. „Dann erkläre ich es auch dem Richter, warum ich sage, dass diese verantwortliche Entscheidung von mir auch verantwortet WIRD. Und das nehme ich mit nach Hause wie ein Arzt äh, der irgendwann die Geräte abstellt und sagt: ‚Das ist meine Verantwortung‘. Und ähm (.) die ähm Haltung habe ich auch dazu, das mache ich dann selber und nehme aber auch die Leitungskräfte mit in die (.) Frage, sehen wir alle zusammen, jeder aus seinem Blickwinkel, diese Maßnahme als RICHTIG an. (.) Das ist nicht per Order di Mufti, überhaupt nicht, also wir haben hier ein kollegiales ABWÄGEN auch, um das richtige Maß zu finden. Maßlosigkeit ist etwas, was ich wirklich versuche zu vermeiden auch so, ne?“

1360. „Deswegen haben wir auch in dem Kernteam ganz bewusst ja Menschen, die, ne, also ganz unterschiedliche kulturelle Hintergründe haben und aus verschiedensten Ländern kommen, damit wir, ja, in vermittelnden Positionen eben auch Leute haben, die NICHT deutschstämmig und WEISS sind. Ähm, ja, damit nicht (.) es irgendwie so ein, dieses GEFÄLLE irgendwie ewig bestehen bleibt.“
1361. „Also ich nehme mal noch, ein ganz abwegiges Beispiel für Innovation ist äh eine Sterbekultur. (.) Da kommt man nicht so von alleine drauf, aber wie wird gestorben? Gestorben wurde bei uns, indem das Sterben anstand und jemand kam zum Sterben ins Pflegeheim, was übrigens die Angehörigen SOFORT mitmachen, der Hausarzt SOFORT mitmacht und die Klinik auch. Die drei sind ja drin, wenn es in ähm finale Lebensumstände geht und ALLE DREI sagen als Reflex: ‚Ins Krankenhaus und vom Krankenhaus ins Pflegeheim und dort sterben sie‘. Und äh, ich fand das furchtbar, dass wir dann die Leute nicht zurückkriegten und es war auch klar sie sterben. Und dann haben wir uns hingesezt und im Grunde genommen überlegt: Wie wollen wir das denn? Wo würden wir sterben wollen? Es gibt eine Bertelsmann-Studie dazu. Also ich fange auch immer an mit dem Vergleich von außen, so. 94,5 Prozent der Deutschen wollen nicht im Pflegeheim sterben und äh sie wollen am liebsten zuhause sterben. Und sie möchten sterben nicht alleine, sondern äh mit Menschen ihres Vertrauens und ihrer Liebe um sie herum. Das ist der Wunsch zum Sterben und sie möchten keine Schmerzen. Und dann habe ich gesagt: ‚So, wenn das die Hausaufgabe auch für uns IST, weil das kann ja nicht anders gelten für einen (Klienten von uns), was heißt das dann?‘. Und wir haben dann ähm beziehungsweise die Kollegen haben, ich habe dann die Fragen gestellt, haben sich dann überlegt: Ja, hm, wir sind ja auch langjährig Begleiter, fast wie eine Familie. Dann kam das auch, irgendwie wie eine Familie und alle waren zusammengebrochen, wenn jemand stirbt. Und habe ich gesagt: ‚Nein, Familie seid ihr NICHT. Ihr müsst morgens wiederkommen, wenn einer gestorben ist und die Anderen trösten und ihr seid nicht untröstlich, weil es ist nicht eure Familie‘. Interessanterweise war das dann auch beim nächsten Sterben nicht mehr das Drama, dass jemand VÖLLIG am Ende war, weil jemand tot war. ‚Ich habe den mein Leben lang gehabt und der, er fehlt mir so‘. Wo ich sagte: ‚Ja, aber es ist wie beim Arzt, stirbt da einer im OP, morgen geht’s weiter ((kurze Störung durch Assistentin: Hinweis, dass Person für Folgetermin da ist)). Und äh an dieser Stelle haben wir mit dem Hospizverein ähm eine Fortbildungsreihe entwickelt, ein STERBEBILD,

- ein WUNSCHbild, ein Verhaltenswunschbild, jemandem im Sterben Wünsche von den Augen abzulesen, ihn äh HEITER zu begleiten, was immer das ist, und solche Dinge bei uns zu behalten, bis jemand stirbt. Und auch Kollegen, die sich das mehr zutrauen, das mehr zuzulassen und nicht, der ist jetzt gerade in einer anderen Schicht, der darf das nicht, sondern äh so, also nicht die Härte des Systems da DRAUF PACKEN, so ein stationäres Setting muss dann stimmen, sondern weicher werden. Und das ist gelungen. Ich halte das für Innovation.“
1362. „Ähm, (.) wir sind da sehr, also wir, wir versuchen da nicht im Konzept zu verharren. Also wir haben jetzt nicht solche krassen Kommunikationsregeln, sondern man kann sich immer wieder drauf berufen, wenn mal jemand über die Stränge schlägt. Ähm und (.) das ist, im Alltag ähm ist es einfach sozusagen so eine Art SCHUTZ, dass man sich drauf berufen könnte, aber wir kriegen es hin, dass wir da nicht, äh im Moment, also ich sage mal, seit (Zeitangabe) sind wir aus so einer Krise raus, wo wir als Gruppe Kommunikationskompetenz gelernt haben äh und auch mehr mit diesem Opfer, wer ist Opfer, wer ist Täter? Also nicht immer der, der weint, ist (.) das Opfer, sondern es kann auch genauso ein Täter sein, ein passiv-aggressiver Täter immer, der dann gleich weint und dann ist der andere der Täter oder so. Das ist ganz, das sind jetzt starke Begriffe, aber diese ganz subtilen Prozesse, da haben wir viel gelernt. Und es ist eher sozusagen so eine Art Lehrer, der ringsrum ist, so ein, (.) ja, so ein Raum, der einem einen gewissen Schutz gibt, aber wir verharren jetzt nicht, dass wir unsere Sprache in bestimmte, ich muss immer in Ich-Botschaften sprechen, ich darf auch mal eine Du-Botschaft ((lacht)) sagen. Wenn ich es aber zu oft mache, kann dann ja jemand sagen: ‚Hier, nicht nett‘.“
1363. „Umgang mit Kommunikationskompetenz. Wir haben hier schwere Probleme gehabt mit passiver Aggressivität. Menschen, die, die es praktisch NICHT SCHAFFEN dir die Meinung wirklich zu sagen, weil sie einfach Angst haben, ne? Das ist gar nicht eine Stärke, sondern, also eine Hintertriebenheit, sondern die schaffen es einfach nicht. Und im Nachhinein (.) agieren sie aber anders als sie, ne, es schaffen zu zeigen. Und also wir haben, mit der Kommunikation ist eine Haupt-Herausforderung in Gruppen. Und das Thema Ängste, (.) damit umzugehen.“
1364. „VIEL Feiern und Feste, wir feiern relativ viel. ((lacht)) Ich finde auch, dass Erfolge, das stimuliert mich auch immer. Ich habe keinen Bock so viel zu arbeiten und abends wird nicht gefeiert, finde ich total blöd. Und

- äh das alles zusammen führt dazu, dass wir relativ viele gute Korsettstangen stehen haben. Wenn ich gehe, wird das hier stehen. Wenn ich morgen ausfalle, läuft der Laden weiter.“
1365. „Wichtig war uns auch, dass sie eben IN der Zeit dieser Ausbildung weiterhin quasi auch IN DER PRAXIS tätig sind und nicht dann plötzlich völlig abgehoben da mit Theoriewissen nur gefüttert werden, sondern das auch immer in die Anwendung kommt und sie an der Anwendung auch reifen.“
1366. „Wir haben immer ERST Kollegen, DANN die Aufgabe, wie das dann so ist.“
1367. „Wir wollen das halt alles so sozial wie möglich gestalten. Das bedeutet auch, dass man Freiheiten lässt für andere, die mit einsteigen wollen. /Mhm./ Ähm (.) und aber dabei immer die Waage zu halten, wir dürfen nicht pleitegehen. Also ganz klassisch, wir sind eine GmbH, wenn wir nicht richtig wirtschaften, dann sind wir irgendwann insolvent, so. /Mhm./ Egal, ob wir sozial sind oder nicht. /Mhm./ Und das haben wir, glaube ich, alle so immer im Hinterkopf. /Mhm./ Und dann aber parallel eben auch, (.) wie kann man das sozial gestalten, wie, (2) wie kann man eben auch Unternehmen dann wiederum unterstützen und deren Produkte kaufen, die sozial sind?“
1368. „Und dessen muss ich mir bewusst sein, dass das nicht MEIN Unternehmen ist, sondern dass das ein gemeinschaftliches Unternehmen ist. Das ist sozusagen, also dass ich nicht in irgendeine Hybris verfallende und glaube, das Ganze funktioniert, weil ich so ein toller Kerl bin.“
1369. „Wir haben (.) unsere Team sehr sorgsam aufgebaut und ALLE unsere jetzigen Mitarbeiter, mit Ausnahme des (Spezial-Fachkraft), stammen aus unserer Praktikantenschar. Das sind alles junge Menschen, die mal als Praktikant oder Zivi bei uns angefangen haben, in denen WIR ein besonderes Talent entdeckt haben und die so viel Spaß auch an der Arbeit hatten, dass sie sich dann im Gespräch mit uns dazu entschlossen haben, eine entsprechende Ausbildung zu machen, auch während der Ausbildung wiederum bei uns zu bleiben, um im Anschluss dann auch in eine feste Stelle zu rutschen. Und auf die Weise haben wir im Laufe der Jahre eben ein super Team aufbauen können, die uns auch wirklich sehr VERBUNDEN sind, die also auch sagen: ‚Das ist unser ZUHAUSE. Das ist nicht unsere Arbeit, das ist unser Zuhause. Und das sind nicht unsere Klienten, das sind unsere (Wirkungsempfänger). Und das ist unser LEBEN hier‘.“
1370. „Aber so richtig schlimm, doll, (.) hatten wir keine Konflikte. /Mhm./ Das liegt, glaube ich, aber mit daran, dass wir unsere Mitarbeiter sehr, sehr weise und sehr langfristig ausgewählt haben und eben im Prinzip auch

selber ausgebildet haben. /Mhm./ Und das ist ein gro-, also das macht viel aus. Die, die VERBUNDENHEIT ist eine völlig andere, als wenn irgendeiner, der schon fünf Jahre irgendwie fertig ist und schon woanders gearbeitet hat und dann halt da SO EINEN JOB MACHT. Das merkt man jetzt eben bei unserem (externe Fachkraft), der ganz wichtig ist auch im Team, weil er eben ein sehr spezielles Angebot auch noch mal hat, aber der eben, nicht? Der ist deutlich älter. Das ist für den halt ein Job. (2) Der geht ganz anders mit seiner Arbeitsstelle und mit ähm dem Team und mit den (Wirkungsempfängern) und so um. Und ich bin froh, dass wir das so gemacht haben.“

1371. „Und ich mochte es NIE so eine hierarchische Struktur, wo ich quasi alles bestimme und die anderen die ausführenden Organe sind.“
1372. „Ich arbeite mit (Name) hier und die hilft mir das zu schreiben. Und das klappt GUT, aber das ist eben auch, (.) ich merke halt im Schreiben, NUR ICH tatsächlich weiß wirklich (.) ähm, was die Details sind, was die wichtigen Punkte sind. Sie kriegt das jetzt schon mehr und mehr mit, aber (.) mir fallen dann immer wieder Sachen ein, wo ich sage: ‚Ach, das kann man auch schreiben‘. Und das kann sie nicht WISSEN, ja? Und das kann sie sich auch nicht aneignen. Also deswegen ist es essentiell, dass man MITEinander gut kann. (.) Ähm (.) und wenn man, also ich merke dann, ich sage: ‚Stimmt, das ist eigentlich auch noch ein Aspekt‘. Und sie kann das gut aufgreifen und auch gut einformulieren (.) und versteht auch gleich, was ich sagen will. (.) Das ist schon auch eine Kunst also. (.)“
1373. „So, das sind Systeme, gegen die können wir gar nicht angehen. Wir können immer nur ver-, VERSUCHEN ähm, die Person zu unterstützen und zu sagen: ‚Ja, aber wir hätten noch die Möglichkeit und wir können das noch ausprobieren. Du kannst auch (Zeitraum) bei uns sein‘. Aber wenn die Person es nicht schafft, dann können wir auch nichts machen. (.) Und ähm wir arbeiten eng mit (einem Psychotherapiezentrum zusammen), haben da selber eine Fortbildung auch gemacht zu ähm Trauma ähm, weil wir gesagt haben, als Leitungsteam ist es superwichtig, wie gehen wir damit um. Oder weil wir hier auch MOMENTE HABEN, wo ein Trauma wieder aufbricht oder ähm (.) ja, wo Dinge einfach hochkommen, weil durch eine künstlerische Arbeit provoziert du das ja auch manchmal. (.) Ähm, genau und holen uns DA Hilfe, wo wir können. Ähm, haben jetzt auch mit denen zusammen konzipiert, weil was, WIR lernen halt hier die Leute extrem gut kennen und bauen ein ziemliches Vertrauen auf und merken auch bei dem ein oder anderen, eigentlich müsste da eine Therapie ähm her, schlagen

- das auch immer wieder vor, finden verschiedene Wege das zu kommunizieren. Ähm, auch eben so aus dieser Fortbildung, die wir mit, also die wir gemacht haben, so Sachen wie: Nicht du bist verrückt, sondern das, was dir passiert ist, ist verrückt. Ähm, (.) versuchen da langsam hinzuleiten, aber es ist in manchen Kulturkreisen überhaupt nicht denkbar.“
1374. „Ähm und da haben wir schon oft gedacht, eigentlich wäre es genial, wenn einer von uns irgendwie einen psychologischen Hintergrund hätte, weil wir eben schon das Vertrauen hier aufbauen. Und dann könnte man sozusagen in so eine Therapie irgendwie weiterleiten, ne? Das wäre, glaube ich, einfacher. Und jetzt haben wir mit (Psychotherapiezentrum) ähm für den nächsten Jahrgang vor, dass wir zwei Workshops machen, wo es um Selbstfürsorge geht. Also so, dass die zu uns kommen, mit dem gesamten Team arbeiten, weil auch bei uns ist die Selbstfürsorge ähm Thema, weil man sich hier auch ganz schön aufreibt (.) ähm an der Arbeit und den Themen, ähm und versuchen das nach Möglichkeit irgendwie einzubinden.“
1375. „Eigentlich ist bei uns, hier kann ja eigentlich gar nichts schiefgehen und wenn hier mal jemand was falsch macht, das ist auch gar nicht schlimm, ich mache auch so viel falsch. (2) Ich ermutige auch, also letztes Jahr haben wir eine neue Kollegin gekriegt, weil einer gegangen ist, ich ermutige die wirklich jeden Tag: ‚Du kannst jetzt GERNE über deinen Grenzen gehen‘. Und ich wäre SO FROH, aber eigentlich bin ich immer noch der Ideengeber, das finde ich ganz doof, ehrlich gesagt. Ich habe aber auch so viele Ideen, also ich kann ja jetzt nichts dafür, aber ich finde es eigentlich doof, weil ich wünsche mir, (2) das wünsche ich mir, dass wir das stabil in die Zukunft kriegen, dass äh (.) die Leute auch Konflikte aushalten und ansprechen und ich versuche auch immer hier über solche Änderungen immer, aber das ist auch ganz schwer.“
1376. „Hätte ich mal geguckt, wie ich eine Mehrheit zusammenkriege so. Also ich versuche ja immer die großen Entscheidungen, und das war tatsächlich in den (Anzahl) Jahren, glaube ich, immer der Fall, alle Entscheidungen, alle großen Entscheidungen Konsens.“
1377. „Und das heißt, wir haben (.) ähm (.) eine Cloud, wo wir alle Dokumente reinnehmen. Da gehen auch die Vorstandssitzungsprotokolle rein. Wir machen viel mit Protokollen und JEDER, der will, (.) zieht sich einfach Protokolle.“
1378. „Da haben wir auch, glaube ich, das Social, wir haben das Social ein bisschen fehlinterpretiert als Kuschel auch intern, das war falsch. Das würde ich im Nachhinein auch nicht mehr machen.“

1379. „Ähm, ja, also (...), (.) ich würde es jetzt mal erst mal nicht als Kompromiss bezeichnen, weil wir stehen nicht für Nachhaltigkeit oder Fairness, sondern wir stehen für Transparenz. Wir wollen dem Endkonsumenten ehrlich zeigen, was hinter, hinter der geschlossenen Tür passiert.“
1380. „Ich habe die feste Überzeugung äh, es gibt hundert Leute, die da rein können. So, also ich habe überhaupt nicht die Idee, ich bin die Einzige und danach bricht der Laden zusammen. Ich FÜHRE die auch nicht so. Ich will hier in Ruhe in Urlaub fahren, ohne dass hier irgendeiner ähm sagt: ‚Ich warte, bis sie wiederkommt, vorher läuft hier gar nichts‘. Also das finde ich total blöd.“
1381. „Mein ganzes Team. Das ist so, das, (.) das ist super. ((lacht)) Ähm, also ich kann und ich war gerade (Anzahl) Wochen im Urlaub, also klar, die können ja dann die Rechnungen nicht bezahlen, aber äh das kann ich ja dann auch, wenn ich liege. ((lacht)) Ähm, wenn ich ausfalle, dann kann (die Person, mit der IP zusammenlebt) die Rechnungen noch bezahlen und sie kennt, also sie könnte das machen. Und außerdem wissen alle, was ich mache.“
1382. „Also am Anfang, ich habe es, vor einigen Jahren hatte ich eine Einzelkündigung dazwischen, da haben alle Leute nach dieser Kündigung geschrien und als sie ausgesprochen war, haben alle gedacht: Oh, mein Gott, ich bin die Nächste oder der Nächste. Also das war ja das Verrückte für mich. Sie wollten es alle, dann macht man es und dann hatte man doch Mitleid mit SEINESGLEICHEN und ein schlechtes Gewissen auch, weil man so eine Berufsfreundschaft vielleicht äh verraten hat und all dieses. Und jetzt erlebe ich, dass unsere Unternehmenskultur weiterentwickelt ist und wir uns professioneller auch mit einem anderen INNENBLICK noch mal versehen können. Und diese Kündigungen werden auch von mir erzählt, das ist nichts Geheimes, wissen die Teams sowieso. Ich erzähle das nicht im ganzen HAUS, so weit hat auch der Entlassene einen Schutz, aber das Team äh (.) WEISS das und ich stelle mich da auch hin und ERKLÄRE das und die gehen da sehr gut mit. (.) Und die finden das AUCH traurig und auch betroffen sind sie, aber ich erlebe NICHT, dass sie für sich die Angst haben, ich bin der Nächste. Und wenn dieser Gedanke mal hochkommt, wird er im Team jetzt reguliert, zu sagen: ‚Nein, da können wir uns schon drauf verlassen‘. Und ich habe auch mit jedem Kollegen (2) SO ein Verhältnis in schwierigen Situationen wie jetzt, dass ich sage: ‚So, wir sind ein Leitungsteam und ihr könnt auch Sachen an mich melden, die euch vor Ort aufpassen, das er-, das kläre ich schon mit den Führungskräften‘.“

1383. „Also Führungstheoretiker sagen ja, der CEO ist das schwächste Glied im Unternehmen, weil er die höchste Macht und die geringste Kompetenz hat. Und weil ich dafür dieses Bewusstsein habe, habe ich immer versucht mich da ein bisschen ranzuhalten, aber ich MERKE INZWISCHEN gerade im (speziellen Tätigkeitsfeld), das ist so hochspezialisiert, ich kann diesem Anspruch nicht mehr ganz nachkommen, so dass ich auf jeden Fall Verstärkung brauche. Aber ich will immer so nah dran bleiben, dass ich noch verstehe, worüber die sprechen ((lacht)) /Mhm./ und auch mal Nein sagen könnte und sage: ‚Nein, den Weg gehen wir jetzt nicht, wir gehen rechtsrum, nicht linksrum‘.“
1384. „Das heißt, bei wirklich, (2) sagen wir, zum Beispiel FINANZIELLEN Entscheidungen, kaufen wir jetzt ein neues Auto oder NICHT, ne, und so Sachen, bin immer letztendlich doch ICH die, die die Entscheidung am Ende trifft, aber im Prinzip diskutieren wir das alles in unseren Teambesprechungen und kommen zu einer gemeinsamen Lösung dann und Entscheidung. Und da wird dann immer mal so was VORGETRAGEN, dass sie dann halt sagen: ‚Mensch, das ist Auto ist schon wieder kaputt. Und wie wäre es, wollen wir mal drüber nachdenken, ob wir ein neues Auto finanzieren können?‘ und so.“
1385. „Das ist nicht Social mehr, das ist ein ganz normales Business an der Stelle, aber das heißt, dort ähm ist jetzt ein Take-Away für mich, dass, dass, wie man mit Konflikten umgeht. Also auch gewaltfreie Kommunikation geht ja nicht darum, Konflikt zu VERMEIDEN, ganz im Gegenteil, sondern sie ähm aushaltbar zu machen zu einem gewissen Punkt.“
1386. „JA, ja. Also wäre er darauf eingegangen, hätte gesagt: ‚Ja, Mensch, ich hatte einen schlechten TAG und tut mir leid und, ne, das kommt auch nicht wieder vor‘. Ne? Aber sozusagen das von sich zu weisen /Mhm./ und zu tun, als wäre das völlig korrekt, wie er sich verhalten hat und als wären da die (Wirkungsempfänger) schuld, äh also keine, keine EINSICHT sozusagen zu zeigen, keine Veränderungsbereitschaft und DAS dann als eine derart harsche Kritik zu empfinden, die es dann ihn rechtfertigt, auch noch irgendwelche Lügengeschichten zu erfinden und (.) Verleumdungen in die Welt zu setzen, (.) das, ja, also da war ich ganz entsetzt dann. Da, da, das hätte ich jetzt im Leben nicht gedacht, dass er (.) charakterlich quasi da so aufgestellt ist. /Mhm./ Das hätte ich nicht erwartet. Und diese Kombi quasi, ne, er ist schädlich für die (Wirkungsempfänger) und schädlich für die, für die Einrichtung, wenn, wenn er da irgendwelche Lügen verbreitet, das war dann also zu viel. /Mhm./ Da war dann echt Schicht im Schacht.“

1387. „Das Empfinden von Pflicht gegenüber wem auch immer, der Familie, der Gesellschaft, der Gemeinschaft, so, das sind Dinge, die dem Menschen natürlich auf der einen Seite eine LAST SIND, aber was offensichtlich oft vergessen wird, ist, sie sind (.) eine Orientierung. Sie geben dem Leben, dem Menschen, dem einzelnen Individuum eine Orientierung, und ich sage mal, so etwas wie eine Struktur. Ich stehe nicht jeden Morgen vor der Frage: Was mache ich denn heute mit meiner Zeit? Und wie optimiere ich mich heute? Sondern man, (.) man tut die Dinge, die zu tun sind, die gemacht werden müssen, (2) die in gewissem Sinne auch eine Sorte Verpflichtung sind, der mich unterzo-, der ich mich zwar freiwillig möglicherweise unterzogen habe, aber wenn ich mich mal entschieden habe, dann, dann ist das nicht mehr eine Frage der Freiwilligkeit, sondern dann muss ich.“
1388. „Also ich laufe nicht als Guru durch die Gegend. Ich, ich, wenn dann einer kommt: ‚Ja, hm, ich habe Angst vor Gehirnwäsche‘. Wo ich sage: ‚Ey, du kannst gerne unglücklich bleiben, das ist mir gar nicht so wichtig, ob du glücklich bist‘. Aber im Job ist das eine Chance, sich mal zu überlegen, was macht mich denn zufrieden? Ja und wenn du sagst: ‚Ich will weiter darüber nicht nachdenken, lass mich zufrieden‘. Dann mach wenigstens deine Arbeit GUT. ((lacht)) So, also ich habe da nicht das Bedürfnis, äh auch die Leitungskräfte, dass die äh alle hier unbedingt jetzt so drauf sind, wie ich das mir wünschen würde. Ich will aber wenigstens die Basis abgesichert haben. Also das Professionelle muss stehen.“
1389. „Ich muss sagen, sie machen es richtig. Das ist für (Wirkungsempfänger), die ja sehr orientierungslos oft sind, sehr unstrukturiert, sehr wenig Halt in sich selber haben und so was, schon SEHR, SEHR hilfreich, wenn sie ganz klare (.) Leitplanken haben und auch SEHR schnell und sehr konsequent reagiert wird, wenn sie diese Leitplanken durchbrechen. Und das zeigt sich in den (Bildungserfolgen). Wir haben jetzt zum Beispiel gerade einen (Wirkungsempfänger), der auf der Sonderschule war viele, viele Jahre, dort mit GROSSER Unterstützung vom Team tatsächlich als EINZIGER überhaupt jemals an dieser Schule es geschafft hat, einen (Schulabschluss noch) zu machen, (...) andenkt, (...) zu studieren. (...) Das war früher überhaupt gar nicht denkbar. Und das ist Ergebnis einer konsequenten Arbeit am (Wirkungsempfänger). Und das rechne ich meinem Team zugute, dass sie da wirklich eisenhart und konsequent sind. Ich hätte, denke ich, in vielen Fällen nicht unbedingt die Nerven gehabt (...). Also ich hätte da, glaube ich, schneller aufgegeben (...). Der Standardweg über Schulabschlüsse und so was ist diesem (Wirkungsempfänger) wahrscheinlich ohnehin versperrt“.

- Und DA haben sie also ((bläst Luft durch die Lippen)), ne, unheimlich Kraft investiert und es hat sich gelohnt. (...) Zum Glück haben wir uns nicht eingemischt und haben die Verantwortung dann auch wirklich abgegeben. (2) Und das hat sich jetzt auch bewährt, weil das mir jetzt eben auch diesen Rollenwechsel ermöglicht. Wäre ich da immer mit drinne hängen geblieben und hätte mich in der pädagogischen Arbeit da weiter intensiv eingebracht, dann könnte ich jetzt diese andere Rolle nicht erfüllen. Und das war insofern dann auch eine gute Entscheidung, uns da wirklich rauszuhalten und einfach erst mal zu beobachten, wie funktioniert denn das, wenn man das ein Stück weit anders macht als wir?“
1390. „Und äh zu kündigen, Kündigungen gehören auch dazu. Wobei die Kündigungen (.) sind nicht unser (.) Mittel der Wahl. Das ist ECHT, wenn äh die rote Linie überschritten ist, sodass man dann auch sagt: ‚Das muss jetzt zu Ende sein‘.“
1391. „Also ich kann, ich bin ja erst mal von der Mentalität so, dass ich wunderbar loslassen kann.“
1392. „Muss ich Ihnen ehrlich sagen, dass das mehr so das Ressort dann meines Teams ist, weil die sind alle (pädagogische Fachkräfte). Das heißt, die, die fachliche Ebene (Name der SEO) ist gar nicht so mehr mein, (.) mein Teil. Äh auch das, als wir (Name der SEO) hier gegründet haben, ich habe die Ideen aus (anderes Land) mitgebracht, aber DAS in ein Konzept bringen, haben (pädagogische Fachkräfte) gemacht. Ähm, also die, diese, das FACHLICHE Networking liegt mehr bei meinem Team, bei mir geht’s wirklich um (.) Politik und ähm Förderung.“
1393. „Und ich habe inzwischen (Anzahl, zweistellig) Beschäftigte, die Gehälter, die rausgehen, gehen raus jeden Monat und äh die habe ich zugesagt, davon leben auch Familien. Also das ist schon noch mal eine andere Verantwortung und deswegen habe ich versucht, ähm (.) auch in MEINER Rolle mich weiterzuentwickeln. Also nicht nur das FACHLICHE Head-of zu sein, sondern wirklich mich auch als Arbeitgeber ähm deutlich zu fühlen. Und da nicht nur in den WEICHEN Faktoren von Personalentwicklung und willst du mal dies oder jene Fortbildung, sondern wirklich auch dafür zu sorgen, dass die SICHERHEIT da ist, die man braucht.“
1394. „Und ich kann das loslassen mit der Energie und kann eher mich drauf konzentrieren, mit den Menschen hier wirklich zu kommunizieren, die stark zu machen. Ich bin in einer neuen ROLLE hier. (.) Ähm, es gibt so ein schönes Gedicht von Peter Handke ‚Geh über die Dörfer äh oder über die Dörfer‘ und das, ein Hauptsatz ist ‚Sei nicht die Hauptperson‘ und das ist eigentlich das Ding, was ich gelernt habe, wenn du so eine Unternehmung

oder so eine Gruppe wirklich FÜHREN willst im Sinne von Impulse äh, ne, die STÄRKEN willst, dann sei nicht die Hauptperson, weil dann (.) ist ganz viel Projektion auf dich. Und die Projektion ist nicht mehr auf mich (.) und umso mehr Bewegungsfreiheit habe ich, wirklich Stärken reinzugeben. Genau, /Mhm./ das ist so das Neue.“

1395. „Also im TEAM, (.) als ich noch die Leitungsfunktion im, auch im pädagogischen Team innehatte, waren eher immer flache Hierarchien. Es hat mir persönlich immer eher widerstrebt nach Befehl und Gehorsam zu gehen oder, ne, irgendwelche Vorgaben, an die sich gefälligst alle zu halten haben, zu machen. (.) Es war MANCHMAL nötig bei UNBEGABTEN Praktikanten, die also, (.) sagen wir mal, dann doch sehr danebengehauen haben, in dem wie sie sich den (Wirkungsempfängern) gegenüber verhalten haben oder was ihre Verlässlichkeit oder ähnliches anging, da mal ein autoritäres Wort zu sprechen, aber wenn das nicht zwingend nötig war, habe ich das an sich immer vermieden und eher auf einen Dialog gesetzt oder auch auf die Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen. Einfach nur Hinweise gegeben und darauf vertraut, dass die Menschen LERNFÄHIG sind. Und in der Regel hat das auch gut funktioniert.“
1396. „Social Entrepreneur ähm ist ja wirklich eine, ein (.) Gleichgewicht zu finden mit äh Führung und äh, und Mitarbeitern, dass es äh (.) nicht so ein, (.) so ein bisschen diese Einlese ist, sondern dass äh auch, ich bin der Chef, ABER dass also wirklich ein Austausch, der dient dazu, eine gute Atmosphäre, eine gute Arbeit äh, die geleistet wird und äh immer zuhören oder, oder die Ohren offen haben für (.) jede Einzelheit der Person. Und das finde ich, also würde ich ja dann dahinter das ähm (.) verstehen. Ähm, (2) sozial könnte für mich auch so gerecht ähm, (2) also Gerechtigkeit so bei der, bei der Arbeit, nicht, keine Verurteilung vor dem Hintergrund, vor dem ähm, (.) ja sozialen Hintergrund, kulturellen Hintergrund und so weiter. Das würde ich ja dann so auch dahinter äh tun. Ähm, eigentlich ein bisschen mein Motto: Jeder verdient eine Chance. Und ich möchte dann so IMMER selber, wenn ich ja dann so Personen suche, ähm, klar, ich habe ja bestimmte Erwartungen, ABER ich versuche dann immer die Stärken von jedem Mitarbeiter dann so herauszufinden und dementsprechend auf eine passende Stelle oder für eine passende Tätigkeit einzustellen. Klar, nach meinem Bedarf, muss ich ja dann so auswählen. Ähm, (3) ja, ich denke, ja, ich denke Social Entrepreneur wäre für mich dann wirklich dieses Zuhören, dieser Austausch und äh nicht einschlafen, sondern immer sehen und klar, (.) sich klar machen, dass jede Person einzigartig ist. ((lacht)) Und es ist

- nicht zu erwarten, dass äh die alle gleich sind und äh das Gleiche leisten können.“
1397. „Ich möchte die ganze Wertschöpfungskette (nachhaltig) sehen und alles so organisiert, dass wir wissen wo (gesellschaftsbezogene Belastungssituation) vermeidbar ist oder reduziert werden kann, das will ich weiterentwickeln. Meine (SEO) ist für mich ein Labor, (2) aber dieses Labor muss erst mal eine klare Struktur erhalten, damit wir daraus wachsen können. Wachsen ist ja nicht in dem Sinn viel mehr Geld zu haben, wofür? Also klar, man, ((lacht)) klingt immer sehr interessant, aber es ist ja nicht der Punkt, sondern um den Kopf frei zu haben für die Weiterentwicklung.“
1398. „Zum Beispiel sind wir gerade auf der Suche nach einem (.) VEGANEN, (.) sage ich mal, Ersatzprodukt zum, zum Leder, haben aber extreme Schwierigkeiten was zu finden, weil man ist schnell bei Plastik und Plastik ist auch ALLES ANDERE ALS GUT. Dann gibt es natürlich so was wie recyceltes Plastik. Das ist natürlich als Marketing-Gag immer eine super-coole Sache, weil dann freuen sich immer alle, wenn man die Schildkröten im Meer rettet, aber der Energieverbrauch, den man hat in dem, um recyceltes Plastik wieder aufzuwerten und daraus wirklich Material zu machen, was man in der (Branche) VERWENDEN kann, was der Endkonsument dann auch schätzt, (.) ist superhoch und dementsprechend auch ALLES ANDERE als nachhaltig. Und dann gibt es so Sachen wie ähm (.) Pinatex, von der Ananas, sage ich mal, die Schale. Die ist aber zum Beispiel überzogen mit irgendeinem, wieder irgendeinem Plastikfilm, äh dementsprechend auch nicht mehr biologisch abbaubar, OBWOHL es von einem organischen Produkt kommt. Und das sind so die Schwierigkeiten, die wir haben. Das heißt, obwohl wir sagen wollen ‚Ja, wir würden megagern eine vegane Linie rausbringen‘, (.) wissen wir gerade nicht, inwieweit das, wir ein Material finden, was wiederum mit unseren Werten übereinstimmt, dass wir sagen: ‚Wir wollen ein Produkt haben, was biologisch abbaubar ist‘. /Mhm./ Das ist sehr, sehr schwierig, da was zu finden, was, was passt, ne? (...) Ähm, (.) ja und so gehen wir halt vor, Tag für Tag. Und das, ich meine, wir haben, (...) ein klares Wertegerüst aufgestellt für uns äh und wir versuchen dem einfach bei jeder Entscheidung, die wir täglich treffen, dem näherzukommen, ne, unserer Vision näherzukommen und gleichzeitig unser Wertesystem dabei niemals irgendwie zu verändern, sondern zu sagen: ‚Das ist das, wofür wir stehen und dem wollen wir nachgehen‘.“
1399. „Was ich glaube, ist, dass äh der Druck (.) seinen Werten irgendwo mal, sich mal so ein bisschen auszubeulen oder zu verändern, um halt, (...) eine wirtschaftliche Entscheidung zu treffen, (.) das ist sehr verleitend und sehr

verlockend. Und ich glaube, da stark zu sein und standhaft zu sein, das ist schon extrem wichtig. Also man muss dementsprechend als Sozialunternehmer schon ein sehr starkes Wertesystem haben und dem wirklich auch treu sein, um nicht dem Druck irgendwo mal nachzugeben und zu sagen so: ‚Ja, (.) passt schon irgendwie und jetzt so nicht, weil das geht jetzt gerade wirtschaftlich nicht‘. Also ich glaube, dass da schon, dass man da schon starke, sage ich mal, (.) also sehr starke Werte haben muss und da auch sehr, SEHR STARK einfach im Kopf sein muss, um das, um das so durchzuhalten.“

1400. „Finanzen ist definitiv immer ein großes Thema auch so, wenn es um jetzt (Produktentwicklung) geht. Wir haben ein gewisses Budget bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) (.) für MATERIALIEN und da ist man eben so offen dass man sagt: ‚Okay, experimentiert damit rum‘. Ähm, aber im Grunde bräuchtest du auch ein Budget für (.) so (Produktentwicklung). Für Marketing haben wir null Budget. (.) Ähm, da sind wir dann auch kreativ in der Umwidmung von Geldern oder in welcher Art eine Rechnung, das kam mir, was du uns erzählt hast, sehr BEKANNT vor, dass man eigentlich viel wirklich auch finanziell in der Grauzone agiert, ähm Sachen anders auslegt, (.) ähm, weil man dazu gezwungen ist. Also es ist ja nicht, dass man sie zweckentfremdet, aber (.) ähm man muss es halt ein bisschen anders auslegen, weil die Gelder nicht so frei sind, wie man sie eigentlich braucht.“
1401. „Also das gehört für mich eigentlich ZUSAMMEN, weil ich auch Wirtschaft kreativ betrachte so in, in unserem Kontext. Ähm, (.) was, glaube ich, eine totale ähm (.) Gratwanderung ist, ist dieses Soziale und Wirtschaftliche, weil wir haben oft darüber gesprochen, wir machen auch hier (weitere Dienstleistung für die Wirkungsempfänger) und haben überlegt, eigentlich müssen wir, rein von unseren Kapazitäten her müssten wir eine Person dafür anstellen. (.) Wenn wir aber eine Person dafür anstellen, haben wir den Kontakt nicht mehr zu den Leuten. (.) Und wenn wir diesen Kontakt nicht haben, dann funktioniert auch die unternehmerische Seite für uns nicht mehr. Also so, das ist eine TOTALE Gratwanderung (.) ähm, ja, eben zwischen wie viel Zeit investiere ich in das TEAM, weil wir müssen das Team total mitkriegen, verstehen, reagieren. Wir müssen spontane Krisensitzungen abhalten können, sagen können: ‚Okay, ein Termin wird jetzt abgesagt, weil DAS ist erst mal wichtiger, weil das ist der KERN des Ganzen‘. Wenn das Team hier nicht funktioniert, dann kann ich das Wirtschaftliche gleich streichen, weil dann bin ich in so einem, in so einer Unternehmensführung ähm, wo die Leute vielleicht jedes Jahr kündigen

- oder eine größere Fluktuation ist, was weiß ich. Also ähm, es ist uns schon sehr wichtig, mit den Leuten hier in Kontakt zu sein und auch jeden persönlich gut zu KENNEN ähm, aber das nimmt natürlich viel Zeit in Anspruch.“
1402. „Ich muss mich wirklich selber kümmern und muss auch zusehen, dass so eine, so eine tumbe Larmoyanz, äh, dass die äh einfach mal aufhört. Das sind manchmal auch so Haltungssachen. (.) UND AUCH, ehrlich gesagt, wie immer im normalen Wirtschaftsleben, wir sind im NORMALEN Dschungel des Lebens unterwegs, ES KANN EINEN AUCH mal die ARBEIT KOSTEN, wenn ich scheiße arbeite. Die Erwartung: Ich arbeite scheiße, ((lacht)) es ist mir EGAL, die, äh, MEINE STELLE WIRD DAS NICHT BETREFFEN, äh die Haltung darf, darf nicht bleiben. Die Haltung muss sein: Wenn ich schlecht arbeite, habe ich auch keinen Anspruch auf monatliches Gehalt.“
1403. „So und DAS sind Häutungsprozesse, dass von außen ein Blick auf soziale Arbeit kommt, der Qualitätsmanagement ist und dass man sich das SAGEN LASSEN MUSS, ((lacht)) obwohl man das doch aus SEINER Sicht edel, hilfreich und gut meint. Gut gemeint ist nicht gut, also das ist fast ein Mantra. Und äh das sind äh Modernisierungsprozesse, die, glaube ich, der Aufgabe guttun.“
1404. „Also soziale Mitarbeitende betrachten sich von innen und denken: Ich bin ein guter Mensch, ich liebe meine Arbeit, ich liebe Menschen und das reicht dann erst mal. Und das ist ein Häutungsprozess, zu sagen: ‚Vielleicht arbeitest du gar nicht so gut‘. ‚Warum? Ich, ich meine es doch gut‘. ‚Du arbeitest aber nicht gut, weil diese Handgriffe, die erstens äh sind die so nicht EFFIZIENT, sie sind zu langsam, sie sind vielleicht in der Ausführung nicht gut genug. Dann ist deine KENNTNIS zu äh weiter, immer im Zuge der demografischen Entwicklung weiter vorhandener mangelnder (Berufskompetenz), nicht ausreichend.“
1405. „Und es muss aus den Befragungen der Bewohner auch für sich wieder eine Stärke gewinnen. Da, da ist was nicht in Ordnung, ich habe einen Anspruch auf mehr. Also auch diese Kommunikation muss mal überlegt sein. War alles nicht und da habe ich gesagt: ‚So, das führen wir jetzt ein mal als Kennzahl‘. ((zählt weitere Kennzahlen auf, die auch von Mitarbeitern, die keine Fachkräfte sind, leicht zu kontrollieren sind, wie z. B. Messungen des Gesundheitszustands, Quantität und Qualität von Nahrungsversorgung, körperlichem Wohlbefinden und sportlicher Aktivität)). Kann ich messen, so, waren die auch so: ‚Hm, ja, kann man tatsächlich messen‘. Dann ist die Tagesstruktur für jeden Bewohner eingehalten, für

JEDEN? Ich sage jetzt mal, da ist die Tagesstruktur, zehn Maßnahmen, die mache ich. Da sind die Bewohner, macht jeder einen Haken dahinter mit, mit Kürzel dahinter, habe ich gemacht. Und hat das gemacht. Das ist wie eine geputzte Toilette, das muss man nicht kontrollieren, aber dann habe ich es. Das Vierte ist ähm, die Heimaufsichtsberichte, werden die einfach äh ABGEARBEITET und sind schlichtweg beim nächsten Mal ähm in normalen Bereich oder drunter? Das fünfte ist die Einführung neuer Kollegen. Das ist auch eine Kennzahl, (.) wenn jemand neu kommt, wie gut äh wird der eingearbeitet? Kriegt der einen Paten? Wir haben ein Patensystem. Das ist super, das System. Das klappt in guten Systemen äh TOLL und beim Wohnen hat nur jeder Dritte faktisch einen. ‚Ja, hm, ich habe keinen Paten‘. Die haben alle von mir noch eine Einladung, also wir haben ein großes System von, ja, Einführung neuer Kollegen, aber das ist eine Kennzahl, das zu verbessern. Und am ENDE ähm ergibt sich aus diesen fünf Kennzahlen, die kann also jeder bei sich haben, SCHON MAL eine ziemlich gute Basisarbeit. Wenn DAS steht, steht, würde ich sagen, das Basisgeschäft ordentlich. Die sind gesund, die sind abwechslungsreich, die Tagesstruktur wird eingehalten, Kollegen sind neu eingearbeitet und äh wir haben über alles eine Zufriedenheit der Bewohner gemessen und wissen dann auch über ihre Vorlieben und können das mit allen erarbeiten. Jetzt werden Sie zurecht sagen: ‚Wo ist denn die Partizipation behinderter Menschen dabei?‘. Und da habe ich gesagt: ‚Das muss als letztes noch kommen, weil ich bin jetzt gerade wieder rückwärts bei Basics‘. Eigentlich müsste ich Kennzahlen haben wie Zufriedenheit der Bewohner, Partizipation der Bewohner oder der Mitarbeiter. Das Dritte ist äh Zielgruppenfachwissen, wenn wir bestimmte ähm, äh Menschen betreuen, KÖNNEN wir, was wir können? Äh, solche Kennzahlen könnten zum Beispiel da sein und begleitend, um eben dieses Haus weiterzuentwickeln, wie hoch ist die Innovationskraft für neue (.) Arbeit, was ist das? So, haben wir Quartiersmanager? Können wir ganz andere Herleitungen machen aus unserer speziellen Arbeit zum Beispiel für (.) die Entwicklung, die demografische Entwicklung von Gemeinden? Ich sage: ‚Ja‘. Nämlich, das ist ein einzigartiges Know-how, was wir für ganz breite Bevölkerungsgruppen GUT einsetzen können, um Jung und Alt wieder miteinander zu verknüpfen. Quartiersmanagement äh da DRAUF ZU PACKEN, mit den Kommunen ähm gemeinsam Daten zu erheben, um eine Kommune gut auszusteuern, dass kein Elend passiert und auch keine Entfremdung oder Stadtteile wegkippen. Das alles kann man aus sozialer Arbeit super herleiten, (2) aber das sind zum Beispiel Sachen.

- Und äh diese Kennzahlen, die werde ich mit denen einführen. Verrückterweise habe ich das den Leitungskräften überlassen, die haben das NIE bei sich, mal, mal zufällig MEHR, mal zufällig weniger, aber nicht so, dass wir sagen: ‚Da kommt jetzt Kennzahlensystem rein‘. Also vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Dann kommt ein Heimaufsichtsbericht, der hat paar Seiten und dann sind die nur in den Details unterwegs. Sind die Medikamente abgelaufen oder nicht? Ist die Schale sauber oder nicht? Oder so ein Quatsch. Also Quatsch im Sinne von, (.) wenn ich diese anderen Sachen dem Grunde nach bei mir habe, dann habe ich das auch, ne? Also so, das nur als Beispiel.“
1406. „Wir machen ein sehr, sehr äh (.) enges, engmaschiges Controlling inzwischen. Also unsere äh (2) na, (Fachkräfte) schreiben von Anfang an die Stunden auf. Wir bauen die in ein Excel-Sheet ein. Dann können wir eben übersehen, welcher Kunde hat wie viel Zeit gebraucht. Ähm, (.) dass das noch (.) äh (.) feinreihiger wird. Also, dass wir auch wirklich die Stunden, die wir arbeiten, bezahlt bekommen, gut bezahlt bekommen und aber auch noch ein bisschen Luft haben. (2) Das würde ich mir, (.) äh, das würde ich mir wünschen. (3) Ich hatte erst überlegt, ob ich mir wünsche, einfach richtig gute finanzielle Unterstützung zu kriegen, aber (.) das ist für einen Moment nett, aber das löst nicht das langfristige, (.) den langfristigen Auftrag, den ich für mich gestellt habe. Deswegen hätte ich es lieber andersrum und auch in, in demselben Atemzug eben, dass auch unser eigenes Label, was wir jetzt gegründet haben, richtig Erfolg hat (.) und das richtig so uns finanziell (.) äh (.) eine Grundlage bietet, dass wir auch weiter wachsen können, dass wir noch mehr (Fachkräfte) aufnehmen können, dass wir zu einer guten Größe wachsen, um so ein richtiges, (.) richtige schöne Dampflok zu haben und Fahrt aufnehmen können.“
1407. „Wir haben überhaupt gar nicht die Struktur dazu. Wir haben gar nicht die, die, also ich probiere jetzt krampfhaft durch irgendwelche Projektmanagement-Weiterbildungen ((lacht)) zu schicken, Qualitätsmanagement FÜR die Nachhaltigkeit. Das ist echt eine schwere Geburt, /Mhm./ weil die gar nicht so ticken.“
1408. „Und das heißt, dass wir aber gesagt haben, wir haben eine bewusste Entscheidung getroffen, UM eine Aktivität zu beenden, brauchen wir in irgendeiner Form eine Dokumentation. Und das fangen wir jetzt erst an /Mhm./ und das ist echt eine schwere Geburt. (2)“
1409. „Ich habe (...) einen Riesenumbauprozess (gestartet in der Organisationsentwicklung), (...) um über diesen Umbauprozess, was ist Stiftung, die innere Haltung, die Hütung anzustoßen. Also es war vor allen Dingen

nach innen gerichtet. Der (Change) hatte als ALLERERSTES das Ziel, eine GRAVIERENDE Kulturveränderung herbeizuführen, dafür habe ich das gemacht. Also nach außen war das äh, ich würde mal sagen, von, von der Gewichtung ein Fünftel außen, vier Fünftel innen. GANZ MASSIV rein in dieses Thema, weg von diesem, äh, ich weiß schon was gut ist und sich nicht reflektieren lassen und sich schon gar nicht selber reflektieren. Man machte so eine Randgruppenarbeit und die wurde kaum (.) kontrolliert, nur in Missständen, wenn überhaupt. Und auch bei den Missständen drüber weggeguckt und an dem Tag nichts wahrgenommen, war so. (.) So und äh RADIKAL, also für die Verantwortung hier, ich habe mir viele Sachen angeguckt und gesagt: ‚Radikal müssen die Leute ein anderes Dienstleistungsverständnis entwickeln‘. Dafür, so Grundsätze, das waren erst Führungsgrundsätze. Wir haben uns TIEF mit der Kultur beschäftigt, tun das heute noch.“

1410. „Also wir haben da kein Vermögen, hier gibt es kein Urlaubsgeld, kein Weihnachtsgeld, kein nix, also keine Prämien, keinen Tarif, nix, äh (3) hat es noch nie gegeben und wird es vielleicht auch nie geben, ne?“
1411. „Und wir haben jetzt gesagt, dass wir wirklich so eine, (.) ((stöhnt)) äh, ich weiß gar nicht, wie das offiziell heißt, kooperative Führungsstruktur oder so was heißt das, wo ma-, man wirklich alles im Team bespricht. Das ist wahnsinnig zeitaufwendig, scheint aber (.) die einzige Form zu sein, die hier funktioniert.“
1412. „Also INZWISCHEN, inzwischen sind wir, sind wir, glaube ich, der Supervisorin ein bisschen zu gespalten. Die hat uns WAHNSINNIG (.) TOLL groß gemacht, (.) aber sie ist auch ein großer Vertreter von Hierarchien und Strukturen. Und weil sich das ganze TEAM, also hier inklusive Vorstand, gegen Hierarchien entschieden hat, ähm (.) klappt es, glaube ich, im Moment so ein bisschen auseinander. Also im Moment glaube ich, sind wir lieber untereinander als mit der Supervisorin. Ich wette, sie hat Recht und wir müssen zu irgendeinem Zeitpunkt hier eine Geschäftsführung einbauen und das Ganze muss irgendwie anders laufen. Im Moment tut es aber nicht und das heißt, im Moment sind wir mit dem, sie ist sehr dominant, ((lacht)) sehr dominant. Wir lieben sie alle, wir lieben sie echt alle. Sie ist wahnsinnig gut und hat auch bisher immer Recht gehabt.“
1413. „(4) ((stöhnt)) Ich glaube einen anderen, anderen, (.) also ich, ich WÜNSCHTE MIR einen VORSTAND und könnte mich hier rausziehen. Also, dass ich einfach nur noch Sachen mache, auf die ich Bock habe und keine verpflichtenden Aktivitäten mehr hätte.“

1414. „Das geht ganz schnell. Soziale Einrichtung heißt, man muss sich alles gefallen lassen von den Leuten hier. /Mhm./ Und ich glaube, wäre ich hier, ich hätte es mir schon mit ganz vielen vermiest.“
1415. „Also das, (.) das Ding war wirklich Geschäftsführung. Und die eine Person hat die Geschäftsführung für sich usurpiert, ist von uns NICHT akzeptiert worden, weil wir gesagt haben, sie ist das für uns nicht und sie kann das nicht. Sie hat auch ganz viele Fehler gemacht und die unter den Teppich gekehrt. Und sie war für uns auch nicht Geschäftsführung. Und sie hat sich im (.) Umfeld überall so vorgestellt, dass sie hier die Leitung ist, Bereichsleitung oder LEITUNG oder wie auch immer. Ähm, das heißt, alle drum herum in dem Netzwerk haben gedacht, sie ist es (.) ähm und ganz viele Informationen sind an uns gar nicht mehr durchgedrungen. Und als wir ihr das weggenommen haben, äh haben wir ihr also wirklich den Boden unter den Füßen weggerissen, weil (.) das war ganz klar für sie, dass sie das so macht. Wir hatten den Fehler gemacht, dass sie (.) schon ganz am Anfang, bestimmt 2015 oder so was, mal gesagt hat, sie will Geschäftsführung werden. Und da haben wir gesagt ‚Hm, hm, hm‘, hat (besondere chronische Belastungssituation im Familiengefüge), hat ähm, hat die Ausbildung dazu eigentlich nicht gehabt, hat ähm wie auch immer, also es waren ein Haufen Faktoren, wo wir gesagt haben: ‚Weißt du was, hier hast du das Geld, geh mal zu einem Coach zehn Stunden lang und guck mal, was hinter dem Geschäftsführung wirklich steckt‘. Leider Gottes kam sie da raus und hat gesagt: ‚Ich will Geschäftsführung werden‘. ((lacht)) Wir hatten gehofft, dass da ein bisschen mehr Reflexion dahintersteckt, ähm, würde ich auch in der Form nie wieder machen. Und sie war eben über Jahre lang so motiviert, weil sie wusste, eines Tages wird sie es. Und als wir gesagt haben ‚Du wirst es nicht‘ ähm, war das ganz, ganz schlimm für sie. Und wir haben ihr alles gegeben, was eigentlich, was, wir haben ihr einen TITEL gegeben, wir haben ihr Geld gegeben. Ähm, also (3) äh, äh, die drei, ich sage mal, die drei Ressortleiter, wir haben hier drei Ressortleiter, einmal (Gastronomie), einmal ähm (Pädagogik) und dann die Projekte, die haben alle das gleiche Gehalt, das haben wir an (Richttabelle eines Sozialverbands) angelegt. Und ähm, (.) im Grunde genommen war das das Gehalt, was sie wollte und wir haben ihr den Titel gegeben. Und es wollte, hat nicht ausgereicht, sie wollte BESSER sein als alle anderen. Und da hat sie auch so gesagt und das Team hat schönerweise gesagt: ‚Du bist aber nicht besser als alle anderen. ((lacht)) Du bleibst jetzt schön da, wo du bist‘. Und das heißt, das hat uns dann, hat uns dann wirklich geholfen. (.) BLÖDERWEISE hat zu dem Zeitpunkt unsere (.) Personalerin ihren

- Job verloren und hatte auch ein Riesengeltungsbedürfnis. DIE war auch im Vorstand und eben für die ganzen Personalthemen und hat plötzlich angefangen Präsentationen zu halten und hatte uns nicht einfach nur ‚Vorstand‘ genannt, sondern ‚geschäftsführender Vorstand‘. ((lacht)) Und das HEISST, DA kamen ein Haufen Sachen zusammen, die man auch nicht mehr rausgekriegt hat.“
1416. „((seufzt)) Ich glaube, wir sind gerade auf dem Weg, wo, also ich, (.) äh, wir gehen anders miteinander um, muss man ganz ehrlich sagen. Also wir gehen echt anders miteinander um. Wir haben andere Regeln inzwischen festgelegt, das Team untereinander hat Regeln festgelegt. Also es gab eben (.) besagte Person, die wollte unbedingt Leitung machen und am liebsten Geschäftsleitung. Allein, um den Titel zu haben und ein größeres Gehalt zu haben oder so was, da war gar nicht so wahnsinnig viel Substanz. Und ich habe immer gesagt: ‚Du, kannst du gerne machen, dann mach die Ausbildung dazu, IRGENDwelche Weiterbildung, mir TOTAL EGAL, aber nur mit einer (vorhandene Ausbildung im Gesundheitswesen) von vor 20 Jahren funktioniert das nicht. Und funktioniert auch für eine Stadt (Name) nicht, die (.) dich dafür nicht bezahlen wollen, die uns keine Fördergelder dafür bezahlen, dass wir eine Geschäftsleitung haben, die überhaupt, (.) überhaupt GAR keinen pädagogischen Hintergrund macht.“
1417. „Ähm, das heißt, das Team hat dann aber beschlossen, dass sie generell keine Leitung wollen, sondern dass wir alle wieder auf einer Ebene sind.“
1418. „Wir haben ja jetzt einen Office Manager, da gebe ich schon eine ganze Menge jetzt AB. Also die ganze Buchhaltung, ein GLÜCK, habe ich abgegeben und auch also die Lohnthematik. Ich hänge zwar noch drin, aber (.) ähm und überweise auch noch die Löhne, aber die ganze (.) mit der Lohnabrechnung, (2) äh wir haben eben außer-, extern jemanden äh, eine Steuerkanzlei, wo auch die Buchhaltung gelagert ist, die machen DAS. Ähm, das habe ich, ein Glück, abgeben können. (2) Die Thematik eben mit unserem FÖRDERER, das ist sicherlich was (.) ähm, (.) was ich alleine mache, (.) wo auch niemand einen Einblick wirklich hat. Also das wäre (.) blöd, wenn ich ((lacht)) weggehen würde.“
1419. „(Träger) hatte angefragt: Wer ist eigentlich Ihr, Ihr Stellvertreter? (.) Für den Fall eben, dass ich mal ausfalle, an wen können wir uns dann wenden? Und die haben mir so einen Zettel zugeschickt, wo eben, für eine Vollmacht quasi, wem ich denn Vollmacht gebe. Und da wurde mir erst bewusst, dass wir das ja OFFIZIELL machen müssen, dass wir nicht intern sagen können, nicht, ‚Ach, wenn, dann mach du mal und sag du mal‘, sondern dass die offiziell jemanden brauchen.“

1420. „Alles andere, denke ich, da ist er firm genug, um inzwischen selbstständig zu agieren, auch im Kontakt mit den (Behörden) und mit den (Ansprechpartner) und so was. Das, (.) DA habe ich wenig Bedenken, aber was die Finanzen angeht, da habe ich ein bisschen geschlurt.“
1421. „Also am EHESTEN, ne, hätte ich so gedacht, vielleicht möchtest du das machen‘. Die anderen nickten sofort und er sagte auch: ‚Ja, würde ich gerne machen‘. Und damit war das Thema durch. /Hm./ Dann habe ich mit ihm noch mit einzeln genauer besprochen, also welche Vollmachten und wofür und so was. Und da hatten wir damals eben auch besprochen, dass das mit den Finanzen, dass ich ihm das mal erklären muss, aber das ist eben bisher noch nicht erfolgt.“
1422. „Er (.) ist auch, sage mal, am besten eingebunden, was (soziales Umfeld) angeht, was die, das direkte Umfeld angeht, einfach weil er schon am längsten da wohnt, ein sehr kontaktfreudiger Mensch ist, der auch Funktionen (in der unmittelbaren Region) hat ((zählt mehrere Funktionen auf)) und als sonst was. Also der ist einfach unheimlich gut eingebunden. Er ist, hat ein WAHNSINNIG tolles Talent im Dialog so. Also er kann unheimlich gut (.) SPRECHEN, (.) dar-, Dinge darstellen. Er kann auch sehr gut Berichte schreiben und so. Also er ist einfach unheimlich talentiert, was diese Sachen angeht. Während die anderen Mitarbeiter sind GANZ, GANZ tolle Pädagogen und großherzige Menschen und können mit den (Wirkungsempfängern) wunderbar und alles toll, ABER die sind im Außenkontakt sehr viel zurückhaltender und haben auch nicht so das Interesse, eine so große Verantwortung ÜBER dieses, diese pädagogische Verantwortung hinaus zu tragen. Und dadurch war es von vornherein klar, WENN es einer macht, dann er.“
1423. „Was mir in letzter Zeit öfter durch den Kopf geht, ist, dass es tatsächlich dringend notwendig ist, was ich aber bisher noch nicht getan habe, ihn in die ganzen Geheimnisse der Finanzen einzuweißen. ((lacht)) (3) Ihm das alles mal genau zu erklären und zu zeigen und so was, dass für den Fall, dass ich von einem Tag auf den anderen ausfalle, /Mhm./ er weiß, welches Konto dient wozu, ne? Wie ist die Verteilung der Gelder gedacht, (2) wie geht man mit dem Banking-Programm, wo die ganzen Daten alle drin sind, um und so was, damit er, ne, auch die Passwörter und so was kennt, weil ich schon manchmal so dachte: Oh, ne, wenn ich jetzt einen UNFALL hätte oder irgendwas und dann müsste irgendwie was da geregelt werden, HM, ne? Also dann wäre es gut, wenn ich dann zumindestens noch sprechen könnte und sie mich im Krankenhaus fragen könnten, wo finde ich den

- was und wie geht denn was? Weil wenn das nicht mehr geht, dann stehen die ganz schön dumm da. Also DAS muss ich unbedingt machen. /Mhm./“
1424. „Ähm, (.) ABER natürlich, (.) ja, (zu Beginn der Förderung) kann man sich dann mal ein bisschen zurücklehnen, ab (der Mitte des Förderzeitraums) muss ich schon anfangen wieder Förderer zu suchen, die nach Ablauf (des Förderzeitraums) da wieder reingehen. Äh, ich habe da ein gesundes, wie, wie mag man es nennen, Gottvertrauen, Schicksalsvertrauen, ich sage einfach, weil mein Team hat MANCHE schlaflosen Nächte gehabt, obwohl ich sie haben müsste, nach dem Motto, wie geht das mit uns weiter. Und ich habe immer gesagt: ‚Leute, ihr werdet nicht dafür bezahlt ähm, schlaflose Nächte zu haben, das ist meine Aufgabe‘. Ähm, (2) ich habe einfach die bornierte Einstellung, (.) es SOLL uns geben, denn wenn es uns nicht geben sollte, dann ähm hätten wir nicht schon (Anzahl) Jahre gelebt. Dann wären wir schon früher ähm (.) irgendwo den Bach runtergefallen. (.) Und deshalb ähm bin ich da immer zuversichtlich, aber es ist ähm (.) wirklich auch massive Arbeit.“
1425. „Ähm oder auch, (3) ich meinte das ja vorhin so mit Thema wie Pünktlichkeit oder so was, also da sind wir halt schon auch noch SEHR (.) ähm, (2) moderat, was so den Umgang oder dieses, das Verstehen dahinter angeht. Und es ist auch nach wie vor wichtig zu verstehen, was ist das bei jemandem, warum meldet er sich krank, aber ich glaube, auch da könnten wir ein bisschen stringenter sein und uns dadurch so einen Rattenschwanz (2) an Dingen vielleicht sparen. Aber das ist für uns halt auch ein Ausprobieren, ein Herantesten an, (.) an die Situation, an den Umgang, ähm, wie viel guckt man auf individuelle Bedürfnisse und WO fährt vielleicht doch auch ein bisschen die harte Kante, weil es nachher wieder wichtig ist auch in (späterem Berufsleben). Da interessiert es den (Arbeitgeber) im Zweifel NICHT, warum du jetzt Kopfschmerzen hast, sondern der will dein Attest sehen.“
1426. „Und für (.) die für ein Unternehmen wesentlichen (.) Aufgaben haben wir halt total wenig Zeit, weil wir uns sehr viel hier um die internen und (.) die, die Teamprozesse kümmern, weil wir halt auch sagen: ‚Wir wollen nicht zu einer Maßnahme werden, wo die Leute einfach durchgeschleust werden oder so, sondern es geht uns ja um den Menschen, um das Individuum‘. Und wir sagen: ‚Gerade, die Personen, die hier keinen sicheren Aufenthalt haben, brauchen eigentlich ein ganz anderes Miteinander. Ähm, sie brauchen den persönlichen Kontakt und es MUSS viel familiärer sein‘. Weil (.) ich kann auch sagen: ‚Ja, okay, du bist jetzt zehnmal zu spät gekommen, du fliegst‘. Aber (.) der GRUND, warum jemand zu spät gekommen ist

- oder so was, den muss ich erst mal VERSTEHEN. Weil oft steckt da was anderes hinter als, da ist jemand faul.“
1427. „Oder was wir jetzt auch mit anderen Unternehmen gemerkt haben, die ganz anders aufgestellt sind, (2) ähm, die können halt für ihr Business die ganze arbeiten. ((lacht)) Und wir ähm, (.) ja, haben halt da viel, also sehr viel mit dem sozialen Aspekt zu tun. (4) Ähm, wo wir auch längerfristig gucken müssen, wie kann man da die, die, die (.) ähm Waage (.) vielleicht finden, ne, dass es BEIDES möglich ist und dass man ähm, (.) ja, also weil wir auch BEWUSST sagen wir sind keine ähm, (.) also wir haben jetzt auch keine (Fachkräfte für Motivation). Wir verstehen uns nicht als (...) als (.) äh, ich muss jemanden motivieren. Bis zu einem gewissen Grad, JA, kann ich das. Ich kann ähm (.) versuchen, die Lebenssituation zu verstehen, darauf einzugehen, aber ich muss jetzt nicht ähm Fälle, die vielleicht, in Führungsstrichen, schwerwiegend sind, ähm (.) da hinbringen, dass sie auch funktionieren.“
1428. „Ähm, dann arbeiten wir eben mit einem Personenkreis, die zum Teil schwer traumatisiert sind. Das heißt, DA haben wir ständig mit irgendwelchen Themen, allein von Kopfschmerzen über ‚Mir ist schlecht, ich kann nicht mehr lernen, mein Kopf ist kaputt.‘, bis hin zu wirklich auch schwerwiegenderen Themen ähm zu tun. (.)“
1429. „Und von Anfang an hat mich sehr überzeugt, dass sich so viele Ehrenamtliche gefunden hatten.“
1430. „Das waren am Anfang so (Anzahl) LEUTE, äh ((nähere Beschreibung der Personen)), hoch engagiert, nah am Thema, die Lust hatten auf Umsetzung.“
1431. „Und die erste Zeit war ich das alleine. ((lacht)) Also ich habe wirklich so, in dem Sinne war ich schon ein Unternehmer, weil ich habe sozusagen als Einzelperson äh angefangen die ganze Sache und habe ein Netzwerk aufgebaut, habe Geld rangeschafft, (2) ähm, genau und es lief ziemlich gut. Also wir haben Unterstützung von der äh, (.) von (Ministerium) gehabt. Oder wir haben (Kooperationspartner), da durften wir (auffallend hochwertige und teure Facility nutzen) und so. Also es ging richtig gut nach oben (.) und DANN habe ich aber gemerkt, ich möchte gern eben andere mit EINBEZIEHEN, weil das äh hat eben auch eine wichtige Qualität, habe einen Verein gegründet, habe erst mal sieben Freunde unterschreiben lassen hier, äh, ich mache jetzt mal einen Verein. Ähm und dann irgendwann (Zeitraum) später hatte ich auch begriffen, dass man auch wirklich so Ehrenamtliche dazu holen kann. ((lacht)) Also bin ich von diesem ‚Ich bin

jetzt Sozialunternehmer oder bin jetzt Unternehmer mit einer Idee‘ weggekommen zu ‚Wir sind ein Team, die gemeinsam etwas machen‘. (.) Ja und dann ging’s die Jahre weiter. Also es haben, ich habe immer mehr Projekte gegründet.“

1432. „Also das, ich würde sagen, sie haben sehr, sehr (.) fürsorglichen Charakter und Aspekt (.) ähm, auch einfach, weil die meisten einfach ein bisschen mehr Zeit mitbringen. Also das können (SEO-Partner) und ich gar nicht schaffen auch. Also am Anfang haben wir sehr viel auch versucht, auch gerade diese Behördenpapiere und Dinge. Und also (Mitarbeitername) hat letztens auch einen Antrag vom Kindergeld angebracht oder es gibt jemand äh, da ist, da hat der Bruder Schwierigkeiten in der Schule. Da haben wir schon mit der Polizei telefoniert und (.) also es gibt ja auch, außerhalb (.) der beruflichen Situation gibt es ja auch x Dinge. Oder ob es die Wohnungssituation ist oder bei der einen von uns, der Vermieter stellt ihr permanent die Heizung im Winter ab oder reißt das Schild vom Briefkasten. Also solche Sachen gibt es ja auch on, von Hauf. Ähm, da haben wir am Anfang eben auch sehr versucht unterstützend mitzumachen. Das gelingt uns halt wirklich jetzt nur noch partiell. Dafür haben wir (.) ähm explizit jemanden, die ist auch schon mit zum Anwalt gegangen oder hat sich um die Wohnung gekümmert. (.) Ähm unsere (Fachkraft), die hat Zeit, um diese Techniken noch mal zu lernen. Und im Deutschunterricht wird sicherlich auch das ein oder andere noch mal so behandelt. (.) Also es ist sicherlich ähm (.) eine gute Ergänzung, um ihnen (.) noch Aufmerksamkeit zu äh gedeihen, wie sagt man, Aufmerksamkeit widmen zu können, die wir zum Teil manchmal gar nicht schaffen (.) im, im regulären Alltag, ja?“
1433. „Das ist auch so, (.) ist, ja, es ist ein schwieriges, eine schwierige Balance, weil es echt so viele Leute gibt, die auch irgendwie, also immer irgendwie (SEO) anschreiben und sagen: ‚Ich habe Bock mitzumachen‘. Ähm, einfach so ähm (.) und ähm, (.) ja, es dann aber, (3) ja, wie soll ich sagen, (.) es ist ähm, (2) hm, (3) ich finde es schwierig zu wissen, wann es okay ist für jemanden, das ehrenamtlich zu machen und wann. Also ich habe keine Bock Leute auszubeuten, so. Und ich glaube, also mit FRAGEN geht das ganz gut: ‚Brauchst du das oder nicht?‘, ne? Aber am Anfang habe ich sie tatsächlich alle tot gequatscht und gesagt: ‚Komm, wir machen und äh du kriegst Öffentlichkeit und kriegst das und so weiter‘.“
1434. „Und in der Regel sind die Freiwilligen noch mal vor Ort, wenn (.) der Einsatz selbst stattfindet. Und ähm, das ist, ja, mit dem, (.) mit dem

- hauptamtlichen Personal natürlich überhaupt nicht zu stemmen. /Mhm./ Ja.“
1435. „Wenn man ein Team von Ehrenamtlichen hat, dass man dann nicht automatisch ein guter Dienstleister ist. Da braucht es einen verbindlichen Ansprechpartner. Es braucht jemand, der die, sage ich mal, unangenehme Arbeit macht, der die Rech-, die VERWALTUNG und der formvollendete E-Mails schreibt und so weiter. Und das, MEIN ehrenamtliches Team ist ein schon recht spezielles Team, das besteht fast nur aus Führungskräften, also lauter Chefs. Das heißt, die können sehr gut Fragen stellen und sehr gut kontrollen. Äh, sie sind nicht alle selber diejenigen zum Beispiel, die UMsetzen. Ob das jetzt in der, (2) und ähm, ja, es hat, und ich glaube, die sehen sich auch nicht so in der Rolle, ne, dass sie jetzt diejenigen sind, die die Laufarbeit machen.“
1436. „Und eigentlich, also bei EHRENAMT, es ist halt immer so eine, (3) ja, hängt halt auch wieder total von der Person ab, weil wir auch gesagt haben, so was wie so Behördengänge, Briefe bearbeiten oder so, würde ich auch nicht jedem Ehrenamtler zutrauen. Ähm, weil da musst du schon ein sehr großes Verständnis, was die rechtliche Lage angeht, haben oder an Feingefühl. Also es passiert auch einfach schnell Mist in dem Bereich. Ähm, (.) so und deswegen ist das so ein, (3) ja, finde ich schon schwieriges Thema oder da müsste dann eine sehr gute Begleitung stattfinden, die wir wieder nicht leisten können.“
1437. „Hat aber nicht geklappt, das war eine Ehrenamtliche, die das wollte, aber das hat. Aber das hat, sie hat es gemacht, aber es war nicht wirkungsvoll. Ich brauche Experten tatsächlich.“
1438. „Ich bin ja froh, dass die Leute hier arbeiten, aber wenn ich die Gehälter mal ganz zur Seite lassen könnte, hätte ich jemanden anderes für (Gastromomie). Dann hätte ich nicht jemanden, keine Ahnung, wirklich so OHNE so wahnsinnig viel Erfahrung genommen und OHNE das, also ohne, ohne, (2) ohne zu wissen, wie man mit Verantwortung umgeht. Und ich glaube, das ist hier bei allen so, die wissen alle nicht, wie man mit Verantwortung umgeht. Die, (2) die wurschteln vor sich hin, aber haben, haben, (.) ich glaube nicht das, was wir haben, wo wir wissen, wo wir sagen: ‚Na ja, dann treffe ich halt eine Entscheidung, das ist dann halt so und mit den Konsequenzen werde ich auch noch leben können‘. Das gibt es bei vielen hier nicht. /Mhm./ Die können keine Entscheidung treffen, weil sie diesen Weitblick nicht haben oder die Strukturen nicht im Kopf haben, um zu wissen, was hat denn das für Konsequenzen.“

1439. „Es gab mal jemand, der hat den Herrn (renommierter Politiker) (in der Öffentlichkeit per Zufall) getroffen, als er gerade (.) dabei war oder (sehr hohe politische Position) werden wollte, und hat ihm irgendein Anliegen von uns VORGETRAGEN. Das war ein Ehrenamtlicher. Das hat ziemlich viel, ((lacht)) für ziemlich viel Wind ver-, äh gesorgt, weil das natürlich nicht abgesprochen war. Ähm, (.) ich glaube schon. Also ich bin auch selber ehrenamtlich aktiv ähm (.) und würde mich da überhaupt nicht ausnehmen. Das hat ja was mit Engagement zu tun /Mhm./ und dass da mal jemand übers Ziel hinausschießt, ist klar.“
1440. IP: „ABER wo es ein bisschen anders ist äh und das ist aber auch so eine Seite, die mir auch nicht so gut gefällt, wo ich immer denke: Sind das jetzt alles JAMMERLAPPEN plötzlich geworden? (...) Äh und es gibt auch so JUNGE Männer, also im Vergleich jetzt zu mir, die vielleicht so 30, 35, 40 sind, die eben auch so VOLL in das Business eingestiegen sind und dann haben die gemerkt, vielleicht haben sie selber die Fähigkeiten nicht oder es gefällt ihnen nicht oder was auch immer, DIE KOMMEN DANN. (.) DIE kommen dann und wollen jetzt, viele sind schon so ein bisschen auf dem esoterischen, ne, das passt jetzt auch in die, also das kann man ja alles gut erklären (2) und die fangen jetzt an mit dem Buddhismus oder mit ihren, (.) da gibt es ja ganze RIESEN-Workshops, wo die sich dann treffen so von der Welt geschädigte ähm ((lacht)) JUNGUNTERNEHMER aus dem, die kommen natürlich immer aus dem HIGH Business, das wird GANZ deutlich gesagt, dass die aus dem GANZ HIGH, ne? Young High, wie sagt man noch, High Young“
- RH: „Professionals?“
- IP: „Professionals, genau, auch bei (diese SEO-Unterstützungsorganisation), dann kommen die hier an, ne, und dann denke ich immer, die brauchen eigentlich mal Mutti und Vati und so eine Wiege, wo du die mal jetzt hier drei Monate reinlegst und schön Essen gibst und bisschen Streichelstunde (.) damit die wieder, ne, in so einen Kokon gewickelt, damit die erst mal Mensch werden.“
1441. Ein Wohnprojekt für Menschen (mit unterschiedlichen Behinderungen). (...) Und natürlich taucht dann auch wie bei Eltern von behinderten Kindern irgendwann der Gedanke auf, was soll denn mit diesem Kind mal werden, wenn das aus dem Elternhaus bzw. eben aus einer Einrichtung mal rausgeht? Und da haben wir uns schon sehr früh umgeschaut so im (städtischen) Raum, was, was gibt es da an Wohnmöglichkeiten, an Arbeitsmöglichkeiten, (.) ähm an Freizeitmöglichkeiten und so was. Und haben dann festgestellt, dass es also in (Stadt) nur WOHNHEIME gibt,

also die richtig wie HEIME konstruiert sind. Sprich, dieses Heim bekommt einen pauschalen Tagessatz für die BEWOHNER, organisiert, macht da irgendwie alles und die Bewohner kriegen ein kleines Taschengeld und wohnen quasi bis ans Ende ihres Lebens als UNSELBSTSTÄNDIGE Menschen mit keiner Möglichkeit der Eigenbeteiligung quasi da. Die Tagesrhythmen sind vorgegeben, die Essenspläne sind vorgegeben, die Schlafenszeiten sind vorgegeben, ist alles vorgegeben. (.) Das war so was, was uns gemeinsam, aber insbesondere MIR sehr gegen den Strich ging, weil unser Augenmerk immer SEHR auf Eigenverantwortung, Verselbständigung, eigenen Weg entwickeln und eigene Möglichkeiten erkennen und umsetzen und so in Richtung STÄRKUNG ging und ich so den Eindruck hatte, ja, ne, dann macht man das hier 20 Jahre und dann gibt man sie in so ein Heim. Und da geht es dann aber mehr darum, dass sie sich anpassen und wegducken und, ne, sich diesen, den Strukturen da beugen und möglichst keinen eigenen Willen und keine eigenen Vorstellungen haben und so. Also das passte irgendwie überhaupt nicht zusammen. Dann haben wir gesehen, es gibt auch so was wie betreutes Wohnen in (Stadt). Da stellten wir dann aber fest, dass das nur GEDACHT war, tatsächlich konzeptionell so gedacht war und auch von den Ämtern nur finanziert wurde für Menschen, die nur SO geringfügig beeinträchtigt sind, dass sie nicht mehr als zehn Stunden Unterstützung in der WOCHE brauchen. Das heißt, Menschen mit einer ausgeprägteren Körperbehinderung oder mit einer geistigen Behinderung kommen für dieses Modell gar nicht in Frage. Das ist mehr so für Menschen mit Lernbehinderung oder mit eben ganz leichten geistigen oder körperlichen Behinderungen. Und ähm, (.) so ein ZWISCHENDING gibt es, gab es nicht und gibt es auch bis heute nicht im (Stadt). Also ein betreutes Wohnen, wo Eigenverantwortung und Selbstbestimmung möglich ist, aber trotzdem eine bedarfsgerechte Betreuung erfolgt, und zwar INDIVIDUELL bedarfsgerecht. Also das Leitbild sozusagen der individuell bedarfsgerechten Betreuung (...) wollte ich TRANSPORTIEREN quasi in die Welt der Behindertenbetreuung für die erwachsenen Behinderten. Und da bin ich auf wenig Gegenliebe bei den Behörden gestoßen. Wir haben dann den, also diese Idee einfach erst mal verbreitet, (...) haben wir da erst mal diese Idee gestreut: Was haltet ihr davon, würdet ihr das auch wollen und so. Und dann entstand ein Verein und eine Gruppe von Eltern, die eben auch eher SO WAS suchten und die auch davor zurückschreckten, ihr Kind in ein Heim zu geben, aber auch meinten, mit maximal zehn Stunden Betreuung in der Woche ambulant geht nicht und so. Und haben da ein Konzept entwickelt und sind auf die Stadt (...) zugegangen,

haben denen dieses Konzept unterbreitet, haben parallel mit (einer Vermietungsgesellschaft in der Stadt) verhandelt. Das, die haben sich dann bereit erklärt, (Anzahl) Häuser umzubauen in barrierefreie Wohnungen, (.) wohngemeinschaftstaugliche Wohnungen. Und ja, das war auch der Stadt BEKANNT, auch die Grundrisse und alles, das ist alles, sozusagen ganz offen und transparent hat das stattgefunden. Und als es dann soweit war und die Wohnungen waren fertig gebaut und die ähm, (.) da haben wir dann einen Fehler gemacht, das würde ich heute nicht mehr machen, wir als Verein haben dann die Häuser angemietet, um in einer Art Untermietverhältnis das dann an die Bewohner unterzuvermieten. Das heißt, der Verein stand in der Pflicht, die Mieten für diese beiden Häuser zahlen zu müssen. Und wir hatten auch genug Anmeldungen, hätten auch die Häuser sofort füllen können, aber DANN (.) stellte sich plötzlich das Sozialamt der Stadt quer und (.) verweigerte die Finanzierung für die einzelnen Leute. Das heißt, also vom Konzept her war das angedacht, dass jeder einzelne Bewohner einen Antrag eben stellt auf Eingliederungshilfeleistung und auf äh die Grundsicherungsleistung und so, über die Grundsicherung die MIETE finanziert und an uns dann weiterreicht, über die äh Lebenshaltungskosten seinen eigenen Lebensunterhalt und die Betreuungskosten über die Eingliederungshilfe finanziert werden und der BETREUUNGS-UMFANG eben ganz offiziell übers Gesundheitsamt festgestellt wird, wie viele Stunden Betreuung braucht dieser Mensch und diese Stunden dann über die Eingliederungshilfe finanziert werden. (.) Und die Stadt bzw. die damalige Sozialdezernentin der Stadt hatten aber eher so die Vorstellung, (.) dass also (.) Menschen, die NORMAL WIRKEN und mit ganz wenig Betreuung auskommen, die können ja gerne in, ja, so, in so einem ganz normalen Wohnumfeld wohnen und betreut werden, aber Leute, die also offenkundig behindert sind, die gehören ins HEIM, die SOLLEN nicht (.) zwischen uns NORMALEN sozusagen irgendwo so wohnen, ne? Und das wurde dann auch tatsächlich äh (.) in Streitgesprächen, die wir da geführt haben hinter verschlossenen Türen allerdings, SEHR offensiv so vertreten. Wir haben solche Heime und da gehören die hin, Punkt. Und was anderes finanzieren wir nicht. Wir finanzieren keine ambulante Betreuung für Menschen, die quasi eine Indikation haben in ein HEIM zu gehen. (2) Und die freie WAHL, die ja auch damals schon im Gesetz stand, allerdings noch nicht so explizit wie seit 2009, wo die Behindertenrechtskonvention dann eben ratifiziert wurde, ähm, das wurde völlig außer Acht gelassen. (.) Und das hat LETZTENDLICH dann dazu geführt, dass wir Insolvenz anmelden mussten, (.) weil die Sozialdezernentin, wie wir dann später erfahren

haben, den Mitarbeitern im Sozialamt tatsächlich den Auftrag gegeben hat, die Anträge unserer Bewohner zwar entgegenzunehmen, aber nicht zu bearbeiten. Und wir haben damals dann auch uns anwaltlichen Rat geholt und der sagte: ‚Ja, also man kann frühestens nach einem HALBEN JAHR eine Untätigkeitsklage einreichen und die zwingen, diese Anträge zu bearbeiten‘. Das hieß aber, wir mussten ein halbes Jahr die Mieten vorfinanzieren, was für zwei Häuser mit jeweils drei Wohnungen, also sechs Wohnungen, ne, aus eigener Tasche, ohne Einnahmen natürlich nicht langfristig möglich war. Und es gab EINIGE wenige Bewohner, die NICHT aus (Stadt) stammten, wo ein anderes Sozialamt zuständig war, die bewilligt worden waren, die dort tatsächlich schon wohnten. Das heißt, wir mussten natürlich auch schon Personal einstellen, dessen Gehälter aber durch diese wenigen Bewohner gar nicht wirklich gedeckt waren. Auch da mussten wir zubuttern. (3) ((seufzt)) Ja und wir haben dann also einige Monate HEFTIGST mit der Stadt (...) gerungen und gekämpft, aber uns letztlich nicht SCHNELL genug durchsetzen können, (.) so dass wir, als wir dann mal wieder mit dem Anwalt sprachen äh und die finanzielle Situation darstellten und sagten: ‚So geht das nicht weiter und die MÜSSEN da jetzt und wir können wir die denn dazu bringen, das Geld, was den Menschen ja ZUSTEHT, eben auch zu finanzieren?‘. Ähm, er sagte: ‚Das, Sie können da jetzt gar nichts mehr machen. Wenn Sie nicht sofort Insolvenz anmelden, kriegen Sie zusätzlich noch eine Anzeige wegen Insolvenzverschleppung (.) äh an den Hals. Sie müssen jetzt sofort Insolvenz anmelden‘. /Mhm./ Das war uns nicht so PRÄSENT, aber als der das also so klar sagte, da (.) war klar, das Ding ist gescheitert. Also das, wir hätten viel, viel, viel mehr Rücklagen gebraucht (2) und hätten nicht so NAIV sozusagen da rangehen dürfen, zu glauben, dass die KOSTENTRÄGER so ein Konzept, was sie auch nicht mehr kostet als eine HEIMUNTERBRINGUNG, ABER eben das TABU BRICHT, ne, diese offensichtlich behinderten Menschen eben nicht WEGZUPACKEN in irgend so ein Heim, sondern mitten in die Wohnbebauung hinein zu pflanzen, dass das nicht, wirklich nicht gewollt ist. Also die haben das ja von Anfang an durchblicken lassen. Wir haben das aber nicht wirklich (.) realisiert, (.) haben gedacht, das ziehen die nicht durch. Also das, das kann ja wohl nicht sein! Also ((seufzt)) so was Menschenverachtendes und überhaupt diskriminierend und sonst wie, NEIN, das ziehen die nicht durch, ne? WENN dann die Anträge da auf dem Tisch liegen, die MÜSSEN die doch bearbeiten. Das steht den Menschen doch ZU, ne? Also da, da gibt es ja nun mal GESETZE und so. Da waren wir einfach naiv (.) und haben die MACHT, die solche Behörden haben

allein durch Verschleppung und Verzögerung äh nicht frühzeitig erkannt (2) und entsprechend auch nicht frühzeitig genug quasi GEHANDELT. Also im Sinne von zu sagen: ‚Stopp, wir stoppen das Ganze‘. Dadurch ist da (.) sehr, sehr viel Geld, privates Geld aus dem Vorstand (.) reingeflossen, um das Ganze irgendwie, ne, immer in der Hoffnung, nächsten Monat, dann aber, DANN wird es aber anlaufen, ähm, (.) solange aufrechtzuerhalten, (.) BIS quasi die Ämter, ne, die Anträge dann auch bearbeiten. Aber solange hat unser Atem halt nicht gereicht, haben da unsere Finanzen nicht gereicht. /Mhm./ (.) Die Ratifizierung der Behindertenrechtskonvention kam dann LEIDER zwei Monate zu spät und auch die Einführung des persönlichen Budgets, ((lacht)) so dass ((räuspert sich)) die Türen, die heute (.) offen stünden, die man heute nutzen könnte, es damals eben noch nicht gab. (2) Wenn ich das heute noch mal auf den Weg bringen würde, würde ich es anders aufziehen und äh (4) vielleicht auch nicht mehr so viel Transparenz an den Tag legen und von vornherein quasi die Behörden INFORMIEREN über diese Pläne, sondern, ne erst mal alles rechtlich absichern, ne, und alles sozusagen in trockene Tücher bringen, BEVOR die Anträge gestellt werden, so dass, wenn so ein Antrag da eingeht, so eine Behörde gar nicht weiß, was für ein Konzept steht da eigentlich dahinter, wen oder was unterstützen wir damit, wenn wir diesen Antrag bearbeiten, weil das ganz offenkundig damals ein gezieltes Ausbremsen dieses Konzeptes war. Das richtete sich gar nicht gegen den einzelnen Bewohner so, ne? Hätten die jetzt einen Antrag gestellt, dass sie ins Heim, die Finanzierung, das hätten die sofort gekriegt, ne? Es richtete sich eindeutig gegen dieses Konzept. Und das war vielleicht auch mit ein Fehler, der Stadt von vornherein zu erzählen, was für ein Konzept wir da /Mhm./ umsetzen möchten, und dann nicht sehr aufmerksam zu reagieren auf die Aussage der Sozialdezernentin ähm, dass solche Leute ins Heim gehören. Da haben wir nur gedacht: Die spinnt ja. ((lacht)) So und das geht ja gar nicht, ne? Aber die MACHT, die die hat, haben wir unterschätzt.“

1442. „Und ähm was ein ganz großer Traum von mir ist, wo ich aber, also der im Moment auf Eis liegt, ist ein weiteres Konzept von einer sehr BUNTEN, sehr vielgestaltigen, (.) ich will nicht sagen Behinderteneinrichtung, kann man nicht sagen dazu. Also eine, ein INKLUSIVES Konzept, das ich mit Freunden gemeinsam entwickelt habe für ein bestimmtes Gelände im Kreis (Name der Stadt). Da gibt es ein Gelände in (Ort) und auf diesem Gelände steht ein wunderschöner alter (Gebäudekomplex). Und dafür hatten wir ein Konzept entworfen, das sowohl WOHNEN, also ein gemischtes Wohnen aus Menschen, die nicht behindert sind, Menschen,

die behindert sind, alle Altersstufen, also junge Menschen, alte Menschen, Familien, Alleinstehende, Behinderte, nicht Behinderte, GERNE auch der ein oder andere Mensch mit Migrationshintergrund oder Familie. Also so ein QUERSCHNITT durch die Gesellschaft, allerdings mit so einem gewissen Schwerpunkt auch, dass dort mehr Behinderte wohnen als in der Gesellschaft ÜBLICHERWEISE in, ne, normalen Wohnverhältnissen wohnen, ähm mit Arbeitsmöglichkeiten. Da war geplant in dem (Gebäudekomplex) ein Hotel zu eröffnen, in einem der Nebengebäude ein Gesundheitszentrum zu eröffnen, wo ähm (.) also sowohl medizinische Angebote, aber eben auch äh so therapeutische Angebote, Krankengymnastik, Ergotherapie, Logopädie, Psychotherapie sonst was, was alles so notwendig sein kann, wo auch eine Kinderbetreuung angeboten wird, sowohl für die Bewohner wie auch für die Mitarbeiter, insbesondere die des Hotels. Also ein sehr flexible Kinderbetreuung von den Zeiten her, auch für die Kinder von (Ort) angedacht, ähm so als Schnittpunkt auch zu (Ort), wo ein Bistro, Café eingerichtet werden sollte, auch als Schnittpunkt zu (Ort) und auch als Angebot für die Leute auf dem Gelände, wo über das Hotel auch Touristen quasi und Menschen, die dort Urlaub machen wollen oder einen Gesundheits-, Kururlaub machen wollen in Zusammenarbeit mit dem Gesundheitszentrum, wo Familien mit behinderten Menschen auch hinkommen könnten, sei es für Therapieurlaub oder eben zur Erholung, war angedacht ein Gebäude, wo auch schon eine Sporthalle und so was drin war, in so eine Art Bar und Sportzentrum quasi auszubauen, in Zusammenarbeit auch für das Hotel, aber auch für (Ort). Und also ein sehr, sehr buntes, sehr breit aufgestelltes Konzept, was all diese Gebäude irgendwie in so einem Konzept vereint. Und da habe ich also viele Jahre für geworben, bin äh zu allen möglichen Leuten und zu Behörden und zum Landkreis und zu allen möglichen, die da irgendwie. (.) Habe auch sehr viel (.) positive Rückmeldung: ‚TOLLES KONZEPT, also SUPER, ne? Ach, das wäre ja klasse, wenn das was würde‘ und bah, aber es war nicht EINER dabei, NIEMAND sozusagen aus den Ebenen, die da was hätten tatsächlich konkret bewirken können, die gesagt hätten: ‚Ja, das greifen wir mal auf, das unterstützen wir‘. Naja und so als Privatperson ist es schon auch schwierig, etwas so Großes auf den Weg zu bringen. Da bräuchte man Millionen als Investitionssumme, die ich nun nicht habe. Und ähm, leider auch in, sagen wir mal, dem Kreis, dem Freundes-, Bekanntenkreis, die sich eben auch mit für dieses Konzept einsetzen, sind nun auch keine Millionäre vertreten, so dass wir drauf angewiesen waren, (3) irgendwie, dass irgendwie

Geld aufgetrieben wird. Wir haben uns dann auch sehr bemüht nach Fördermitteln zu schauen. Es WÄRE auch möglich gewesen Unmengen an Fördermitteln zu kriegen, die aber immer wiederum Eigenkapital voraussetzten, was nun nicht vorhanden war und so letztendlich ließ es sich nicht finanzieren, aber ich bin da immer, immer am Ball geblieben, immer in der Hoffnung äh, vielleicht doch noch es irgendwie hinzukriegen, dass die, (.) die offiziellen Stellen sich bewusst werden, da liegt ein Gelände BRACH, aus dem man was ganz Tolles machen kann. Und da wollen wir jetzt das gemeinsam wuppen, um die Infrastruktur auf dem Land zu verbessern und ne? Also, was alles so die Rede ist, der demographische Wandel, ein Stück weit zu reagieren und (.) Behinderte besser zu inkludieren und was nicht alles, Arbeitsplätze für behinderte Menschen zu schaffen und überhaupt Arbeitsplätze auch für nicht Behinderte zu schaffen und so auf dem Land. Es wird ja ganz viel getönt, was wir da alles brauchen. Also dieses Konzept hätte viele Antworten auf viele dieser Fragen, zumindestens in dieser Region, ((seufzt)) aber leider war das nicht der Fall und äh von daher ist das bis heute nicht verwirklicht. Es gab dann einen Cut, in dem Moment habe ich dieses Konzept auch erst mal auf Eis gelegt, weil vor drei Jahren etwa das Gelände, das zuvor einem sozialen Verein gehört hat, die das aber nicht wirklich genutzt und schon gar nicht konzeptionell irgendwie, (2) also überhaupt kein KONZEPT entwickelt hatten für dieses Gelände, die haben das verkauft an den Landkreis (Name der Stadt). Und da war ich ja zunächst mal ganz begeistert, dachte: YEAH, der Landkreis kauft das, dann muss ja der Landkreis jetzt sich Gedanken machen, was sie mit diesem Gelände anfangen. Das ist ja jetzt die CHANCE, unser Konzept NOCH MAL vorzulegen und zu sagen ‚Mensch, wenn ihr jetzt Eigentümer dieses Geländes seid, was haltet ihr davon so?‘. Und die fanden das auch wie jedes Mal, wenn ich das da vorgestellt habe, ganz toll, sagten dann aber, sie hätten jetzt schon andere Pläne, sie würden, haben das Gelände gekauft, um dort eine Flüchtlingseinrichtung reinzumachen. Also es als Flüchtlingseinrichtung zu nutzen, weil es eben so viele Gebäude und Räume und Möglichkeiten hat. Und das ist dann auch erfolgt und noch ist da immer noch eine Flüchtlingseinrichtung drin. (.) Der Landkreis hat in Aussicht gestellt, dass, wenn denn das eines Tages nicht mehr nötig ist, weil die Flüchtlinge alle anderweitig untergebracht sind oder keine mehr kommen oder die anderen Einrichtungen im Raum (Name der Stadt) ausreichen und man diese hier nicht mehr braucht, dass sie DANN unser Konzept aus der Schublade ziehen wollen, um in Sachen Nachnutzung dieses Geländes dann zu schauen, ob das dann als Nachnutzung denkbar ist. OB das eines

Tages erfolgen wird und WANN das jemals sein wird, ist überhaupt nicht absehbar, aber WENN es jemals sein wird, werde ich bereitstehen ((lacht)) um noch mal für dieses Konzept zu werben. Und WENN es möglich wäre, das umzusetzen, das wäre noch mal ein großer Traum von mir, daran auch mitzuwirken, weil das ENDERGEBNIS SOLLTE SEIN, dort einen Lebens- und Wohnraum zu haben für Menschen aller Altersstufen, egal, ob behindert oder nicht, egal, ob deutsch oder nicht, egal, ob jung oder alt. Arbeitsplätze zu haben in (Ort), was ja auch immer weniger wird, sowohl für nicht behinderte Menschen wie auch für Menschen mit Behinderung, sogar in großem Umfang, über 100 Arbeitsplätze hätten da entstehen können oder könnten da entstehen. (.) Ähm, Gesundheitsangebote in (Ort) zu haben, was auch immer weniger wird. Überhaupt die Region anzukurbeln, auch mit Tourismusangeboten, mit diesem Hotel (...), ne? Was dann eben auch als Gesundheitshotel und als (.) Sporthotel und als Kurhotel auch für Menschen mit Behinderung und so was gehen kann, als Pflegehotel sozusagen. Und (2) so einen Treffpunkt quasi in der Region zu schaffen, so ein Gelände, wo es halt so ein Café gibt, wo man hingehen kann und wo der Arzt ist und wo der Kindergarten ist und so. Wo so ein MITEINANDER entstehen kann und wo, mein Blick ist natürlich immer auch auf die behinderten Menschen, ne? Wo die behinderten Menschen, die da arbeiten oder da leben, ähm, da wohnen, ganz normal da so mit einbezogen sind. Die sind dann da halt AUCH und das gehört dann so dazu und das ist einfach eingewoben dann in dieses Konzept und in das Leben dort. Und der Kontakt zur Außenwelt ist eben hergestellt, dadurch dass viele Angebote sich auch nach AUSSEN richten, ob jetzt das Hotel oder das Café oder das Gesundheitszentrum, der Kindergarten oder so was, dass es nicht so eine abgeschlossene KOMMUNE irgendwie ist, sondern wirklich ein ganz offenes Konzept. (.) Und also, wenn ich da noch zu beitragen kann, dass es EINES Tages so einen ORT auf der Welt gibt, dann würde ich mich sehr freuen. Ob das noch mal möglich sein wird, weiß ich nicht. Das liegt jetzt nicht mehr in meiner Hand. /Mhm./ Das muss man jetzt einfach gucken, wie der Landkreis weiter vorgeht. Man muss auch gucken, wie das mit der Flüchtlingspolitik weiterhin ist und mit dieser Art von Unterbringung von Flüchtlingen und so was. /Mhm./ Und ob die derweil sich vielleicht auch was völlig anderes überlegt haben und dann eine Nachnutzung, die ganz anders ist äh, schon im Vorfeld jetzt geplant haben oder ob sie tatsächlich, wenn sich abzeichnet, dass die Flüchtlingseinrichtung geschlossen wird, (.) sagen: ‚Oh, buh, ne, was machen wir jetzt damit? Ach, da gab es doch mal so eine Idee. ((lacht)) Schauen wir doch mal‘. Und dann tatsächlich auf

- unser Konzept zurückgreifen. /Mhm./ WENN das der Fall wäre, wäre ich sofort wieder dabei.“
1443. „Also es war schon enttäuschend irgendwie (.) zu realisieren, wie er sich so verändert hatte. Ich habe da möglicherweise auch nicht SOFORT reagiert, weil ich das anfangs erst gar nicht glauben konnte. Und ähm (3) ein, ein Freund, (.) der zu Besuch war, mir berichtete, dass diese (pädagogische Fachkraft) einen (Wirkungsempfänger körperlich gezüchtigt hat) ((schildert die Misshandlung)). Und ich dachte, das kann nicht sein! Also das, äh, weil irgendwie ich wusste, sie kann ihn nicht leiden und dachte, naja, also das war jetzt bestimmt übertrieben ähm und habe da nicht SOFORT drauf reagiert. Und dann gab es aber eine weitere Situation mit einem GAST (der ebenfalls schutzbefohlen war) (...) (und Angehörige dies per Zufall mitbekommen haben). Die ging schreiend dazwischen und ich dachte, was ist da denn los? Und ne, sah das dann, dass die beiden sich dann furchtbar stritten. Und da wurde dann also deutlich, ja, das stimmt tatsächlich, ähm, der vergreift sich tatsächlich an den (Wirkungsempfängern). (.) Und da war dann klar, also das geht gar nicht.“
1444. „Einmal halt diese Zeit mit dieser (pädagogischen Fachkraft), den wir da am Anfang hatten. Das war unschön und bis wir den dann auch tatsächlich (.) nicht? Ähm, also bis das so HANDFEST war, dass wir kündigen konnten, das war halt so eine Zeit, die war schon auch schwierig.“
1445. „Der (.) hatte, sagen wir mal, der war einfach zunehmend mehr genervt, (.) hatte nicht so eine Freude an der Arbeit mit den Kindern mehr. Und das haben die (Wirkungsempfänger) natürlich auch gespürt und von daher war das eigentlich eine ganz gute Entscheidung, dass wir uns von dem getrennt haben.“
1446. „Was für uns dann vielleicht gut ist, eher auf so einer supervisorischen Ebene (.) zu arbeiten, dass, weil wir hinterfragen halt schon immer VIEL (.) ähm und eher jemanden, der dann vielleicht mit so einem Hintergrund dazu käme und guckt, wie kann man Strukturen verändern. (...) Also bisher, für uns habe ich da noch nichts Passendes gefunden. In (Stadt, in der die SEO ansässig ist) sitzt, sitzt ja zum Beispiel (SEO-Unterstützungsorganisation, spricht gezielt studierte SE an), (.) die wir auch angesprochen, also die kennen uns auch und ähm wir hatten die mal angesprochen, wo es um Rechtsform ging oder wie man da zusammen irgendwie weiterkommen kann. Und dann war es so: ‚Ja, eigentlich haben wir hier gar nicht so viele Stunden für (Stadt, in der die SEO ansässig ist), weil wir sind ja überregional und arbeiten eigentlich an unseren Themen‘. So oder mit (SEO-Unterstützungsorganisation) waren wir bisher nur

- über dieses Programm in Berührung, aber jetzt noch gar nicht über, (2) wie könnte man da anders zusammenarbeiten. Jetzt so mit (weiterer SEO-Unterstützungsorganisation), (...) aber da natürlich auch wieder mehr so in, in politischer (.) Lobby-Arbeit so, was natürlich für uns auch superwichtig ist. (2) Und so einen, (3) ja, wirklich einen passenden Partner, was so was angeht, (.) wüsste ich jetzt gar nicht, wo man ansetzen soll. Plus, es ist dann ja auch wieder eine Finanzierungsfrage. Also wir können es uns eigentlich gar nicht leisten, jemanden fest (.) ähm für so was zu bezahlen. (6)“
1447. „Dann war das erst mal sehr enttäuschend und deprimierend zu sehen, dass die Menschen alle Schweine sind irgendwie.“
1448. „Das ist das, was man, also was ich erst nach einer Weile gelernt habe, dass man dieses Sich-selber-verschenken und Nach-außen-gehen, dass es auch diesen Sich-selber-nähren und -unterstützen-lassen, das ist ein persönliches Thema. ((lacht)) Ähm, vielleicht bei vielen UnternehmerInnen auch, dass die so, ne, so ein bisschen egomanisch oft ihr Ding durchziehen und diese selbst, ich lasse ich mich unterstützen, ich lasse mir helfen, ist manchmal vielleicht auch ein persönliches Thema.“
1449. „Und der zweitschlimmste Moment ist äh, sich ähm von Kollegen trennen, die zum Teil auch langjährig da sind. (.) Dieser alte Satz: ‚Jetzt bin ich 25 Jahre lang, auf einmal ist es falsch, was ich mache‘. So und das ähm, das versuche ich SO zu verhindern wie nur irgendwas. Also ich möchte gerne, dass wir GERINGE Fluktuationsquoten haben, sowohl arbeitgeberals auch arbeitnehmerindiziert. Ich möchte unbedingt, dass wir ähm, (.) dass alle LANGE bleiben. Das sage ich auch jedem, der neu kommt. Also unser Ziel ist NICHT Hire and Fire, sondern Bleiben. Und wir haben auch ähm GUTE, gute, gute Verweilquoten. Manche sind mir zu lang. Bei manchen Jungen sage ich auch: ‚So, äh, hier eine Lehre gemacht und dann gern auch mal woanders und dann KOMMT WIEDER‘. Wir haben auch ein Alumni-Netzwerk, wo wir sagen: ‚So, wenn ihr mal weg wart‘. ((Schildert ein regelmäßig stattfindendes Event)), dann KOMMEN SIE ALLE WIEDER, dass wir die BEI uns behalten. Aber dieses Trennen ist ähm (.) eigentlich IMMER nur dann der Fall, wenn jemand rote Linien überschreitet. Dann habe ich zwei, zwei Herzen in meiner Brust. Das eine ist (.) ECHTE Traurigkeit, weil das wirklich auch WEHTUT und das macht ja auch immer was mit den anderen Kollegen, wenn die erleben, zack, da schält man einen raus. (.) Dann mussten wir zum Teil, weil es zwischenmenschliche, äh, wir hatten zwei Wallraff-, Wallraff-Situationen. Direkt nach einem ähm über warmherziges Leben geben nachdenkenden

Prozess hatten wir zwei Wallraff-Situationen. ((schildert massive, beabsichtigte erniedrigende Situationen Wirkungsempfängern gegenüber, provoziert von langjährig erfahrenen pädagogischen Fachkräften. IP schildert auch einen langjährig zurückliegenden Vorfall, von dem er erst jetzt Kenntnis erlangt hat)). So und dann haben wir die Sache aufgeklärt und RAUS KAM zu meinem Entsetzen, natürlich hört jemand nicht vor (Anzahl) Jahren auf, sondern hat die Sachen bilateral, wenn keiner zuguckt oder EINER zuguckt, den man bei sich machtvoll runterdrücken kann immer noch, ähm, benimmt sich erniedrigend, WIRFT (eine Beeinträchtigungssituation eines Wirkungsempfängers) dem (sozial benachteiligten Wirkungsempfänger) vor, das macht der ja extra, so was alles. Und äh das gibt es im sozialen Bereich, dass man die Nerven nicht mehr hat. (.) Auch da muss man hingucken, man kann da nicht immer sagen, derjenige versagt und ist ein Versager, sondern der versagt, weil er nicht mehr KANN. So, ich habe selber (eigene Kinder) aufgezogen und (jedes Kind) hat von mir zu einem Zeitpunkt, wo ich nicht konnte, mal eine Ohrfeige gekriegt. Das hat mir SO leidgetan, (.) äh aber ich kann jetzt auch nicht sagen, deswegen bringe ich auch sogar bei denen immer das BEISPIEL, das ist mir selber schon passiert, aber sie müssen sich reflektieren. Und ihr untereinander auch, wenn ihr merkt, da gehen einem die Nerven durch, holt den da raus aus der Situation, sagt, hol dir einen Kaffee, geh von mir aus nach Hause, aber hier, Cut, jetzt ist Schluss, rote Linie'. Ja? Also so und äh das darf Kollegen aber nicht wiederholt passieren. Es darf ihnen nicht passieren, dass sie eine zynische Haltung entwickeln. Und DIESE roten Linien müssen auch in einem Haus wie bei uns klar sein.“

1450. „Da haben sich in (Anzahl) Bereichen (Anzahl) Leitungskräfte dran verschlissen, die haben alle das Handtuch geschmissen. Einen habe ich das Handtuch schmeißen lassen, weil er auch dafür charakterlich nicht geeignet war, die anderen beiden haben völlig äh entkräftet das gelassen. Und ich führe die gerade selber mit. Ich muss da echt jetzt mal auf meine alten Tage noch mit ran. ((lacht)) Ich bin jetzt (Altersangabe). Ich habe die direkt dabei. Ich lasse mir gerade schicken, wann trifft sich wer, wie ist das denn? Und zwar mit den BASICS wieder, damit fangen wir mal an, kommen wir pünktlich, gehen wir pünktlich, QM. Äh, stempole ich aus, gehe ich früher nach Hause und bin gar nicht mehr dabei? Wie ist das denn mit der Körperpflege? Wie ist das mit gesundem Essen? Kriege ich dort immer gesundes Essen oder setzt man mir von gut und günstig, ich sage jetzt mal konkrete BEISPIELE, (Nahrungsmittel) aus dem, total überzuckert,

aus der Dose VOR, weil ich keine Lust habe, äh was Gesundes da hinzustellen? Mache ich den äh völlig übersüßten Kuchen oder habe ich vorher, wofür ich bezahlt werde, mit einer Gruppe (Klienten) Kuchen gebacken? Habe ich mich um den FSJler gekümmert, dass der ein anständiges Projekt kriegt oder lasse ich den nur Toilettengänge machen, weil ich selber draußen lieber eine rauche? Also wir sind jetzt bei Basics. GEHE ICH, weil ich im Change-Prozess neugierig bin auf meine eigene berufliche Entwicklung, mit in den Erfahrungsaustausch in neue Gruppen? Wechsele ich mal das Haus, um zu sehen, wie arbeiten NEUE, (andere Teams mit Klienten, die andere Herausforderungen mitbringen)? Will ich das wissen oder sage ich: ‚Nein, ich mache 30 Jahre genau diese Arbeit, oder 25, bin übrigens erst 50. Das ist ja für mich auch immer erstaunlich, die Leute sind vom ersten Tag an hier und sind VÖLLIG ähm runtergefahren in ihrer Neugier. Die ist, ich habe das Gefühl, man macht manchmal so einen KASTEN auf, so einen eingesperrten Vogelkasten. Der Vogel setzt sich maximal OBEN AUF DEN RAND, ((lacht)) GUCKT UND SAGT: ‚OH, GOTT, ES REGNET, ES ZIEHT, es könnte sonst was passieren, setzt sich wieder hin und zieht SELBER DEN DECKEL ZU. ((lacht)) So einen Eindruck habe ich manchmal und äh daran kann man fast scheitern, an den Hospitalismus äh Symptomen mancher Kollegen. Also das finde ich bemerkenswert und (.) ähm privat will ich die Leute nicht zu ihrem Glück zwingen, beruflich ist das äh meine Pflicht, glaube ich, (.) und brauche auch immer wieder ähm, den Konnex zu Leitungskräften, dass die daran nicht äh, ähm, (.) aufgeben. So, also ich erwarte das und jetzt ist (Lebensqualität im Alltag) die letzte Bastion. Wir haben noch (Anzahl) Häuser, die anderen haben wir WIE EINE KARTE umgedreht. Wir haben das durchargumentiert, wir haben mit den Leuten gesprochen, wir haben uns von Kollegen, die eine Katastrophe waren, getrennt. Das gab es früher auch nicht. Die habe ich alle ähm versucht so sanft, wie es eben geht, irgendwo anders hinzukriegen. Und jetzt sind wir da ein bisschen konsequenter, weil ich die ZEIT gar nicht habe, noch mal zu sagen: ‚Ach, wollen wir nicht noch mal 15 Jahre gucken, dass du dich entwickelst‘. Was natürlich aus Wirtschaftssicht total irre ist. Da sagt jemand ‚Ich habe keine Lust‘ und zeigt das, HAT aber eine MENSCHENverachtung schon bei sich, was im sozialen Bereich eine Katastrophe ist, (.) WILL aber auf seinem Arbeitsplatz bleiben. Und da auch wieder zu sagen: ‚Dienstleistung heißt, jeden Tag dienen und leisten‘. Und dieses DIENEN, ich finde, das ist ein ganz wichtiges WORT.“

1451. „Dann hatte man zwischendurch schon mal manchmal das Gefühl Perlen vor die Säue, WEIL, wenn es wirklich darum geht, ich ändere mein Verhalten, ich überprüfe das von außen, haben wir das gerade jetzt im (Arbeitsbereich) äh, der ambulantisiert sich immer mehr, was ich richtig finde, aber es gibt Kollegen, die wollen weiter stationär arbeiten. Die haben das ihr Leben lang gemacht und die BEHARRUNGSKRÄFTE auch nur von einer Gruppe in eine andere zu wechseln, die sind ENORM.“
1452. „Und wenn man dann (Skandale im Umgang mit Wirkungsempfängern aufdeckt) ((IP nennt einen bekannt gewordenen Bericht hierzu)), den haben wir uns im GANZEN Haus nicht nur angeguckt, sondern bis hin zu Gremien und allem, ich habe jedem diesen (Skandal-Bericht) zugemutet, zu sehen, wie ist INNENBLICK und AUSSENBLICK. Der Gleiche, der da (.) sitzt und sagt, also ich, Wertschätzung, Augenhöhe, diese ganzen Phrasen und die (Wirkungsempfängern) in die Mitte der Gesellschaft holen. Der HAT kurz vorher ((schildert despektierlichen Umgang mit Wirkungsempfänger)). WAR DER GLEICHE MENSCH (der sich in der Theorie, ohne Praxisbezug tadellos verhalten hat) und der hatte damit keine SCHWIERIGKEITEN, (.) das für SICH VÖLLIG auszublenden, dass sein Verhalten nicht dazu passte. Das sind Häutungsprozesse. Also eine ANDERE innere (.) dienstleistungsorientiertere HALTUNG einzunehmen. Und die sind GEWALTIG, das ist also von links nach rechts.“
1453. „Und äh, weil ich habe gemerkt, also letztlich lebt vieles von dieser Marke und auch vom Markenkern und wie der aufgeladen wird. Äh, es lebt von Prozessen. Wir haben dann ein Handbuch entwickelt. Wir haben die Koordinatoren geschult. Wir haben auch Guidelines für die Ehrenamtlichen entwickelt. Wir haben auch bestimmte, (.) ja, fast schon eine eigene (Name der SEO)-SPRACHE entwickelt. Und dann habe ich verblüfft festgestellt, ist eigentlich wirklich wie bei McDonalds, nur dass wir halt keine Salatblätter messen und Ähnliches, aber es kam mir schon sehr auf eine hervorragende Qualität an und auf eine sehr stringente Kommunikation.“
1454. „Mhm. (4) Also ich glaube, ein Wertekompass ist für mich auch nicht unbedingt was ABSOLUTES, ((seufzt)) (7) sondern auch eher so was, (2) vielleicht auch nichts Zwischenmenschliches, aber was, was Soziales irgendwie (2) ähm (4) und eigentlich sehr geprägt von der Vorstellung, wie ich gerne leben würde und wie ich es mir dann auch von anderen wünsche. /Mhm./ (3) Und aber eben nicht ein Wertekompass im Sinne von (2) ähm, (2) dass man eine, eine Weltenstruktur hat oder eine Gesellschaftsstruktur, sondern eher dieses, dass man in so eine wohlwollende Entwicklung irgendwie kommt. /Mhm./ Ja.“

1455. „Was ich glaube, ist, dass äh der Druck (.) seinen Werten irgendwo mal, sich mal so ein bisschen auszubeulen oder zu verändern, um halt, (...) eine wirtschaftliche Entscheidung zu treffen, (.) das ist sehr verleitend und sehr verlockend. Und ich glaube, da stark zu sein und standhaft zu sein, das ist schon extrem wichtig. Also man muss dementsprechend als Sozialunternehmer schon ein sehr starkes Wertesystem haben und dem wirklich auch treu sein, um nicht dem Druck irgendwo mal nachzugeben und zu sagen so: ‚Ja, (.) passt schon irgendwie und jetzt so nicht, weil das geht jetzt gerade wirtschaftlich nicht‘. Also ich glaube, dass da schon, dass man da schon starke, sage ich mal, (.) also sehr starke Werte haben muss und da auch sehr, SEHR STARK einfach im Kopf sein muss, um das, um das so durchzuhalten.“
1456. „Also ich habe relativ von, (.) relativ früh schon gesagt, wir werden wahrscheinlich den Fluch der guten Tat erleben, weil es ist im Normalfall, im Normalfall eigentlich gar nicht möglich, dass ein Unternehmen, (2) wenn die Leute lesen (extrem hoher Anteil) Prozent der (Gewinne, die aus SEO-Aktivität generiert werden kann), dann denken die ja auf den ersten Blick, (.) weil das Thema ist so komplex, du kannst das nicht alles so schnell erklären, dann denken die, das Unternehmen gibt, GIBT VOR tatsächlich (diesen hohen Prozentanteil) seiner Gewinne nach draußen zu geben. Das überlebt doch kein Unternehmen, womit sie eigentlich recht haben, aber wir haben ja auch die Aufbaugewinne (2) aus dem Aufbau der (Einrichtungen, die gebaut werden). Und da ist ganz wichtig, dass wir eben nicht (den ansonsten typischerweise relativ hohen Anteil) Prozent berechnen, sondern wir berechnen höchsten (einen kleineren Bruchteil) Prozent, aber MINDESTENS (absolute Summe, noch weit entfernt vom Millionenbereich) Euro pro (Einrichtung). So und nicht (im siebenstelligen Bereich) pro (Einrichtung) (2) Und selbst mit (diesem relativ geringen absoluten Betrag) RECHNET sich das betriebswirtschaftlich. Wir haben ja hier unseren Business-Plan, der, ((holt einen Ordner hervor und blättert in diesem während des Weitererzählens)) das ist ja immer so ein Thema für sich, wenn Sie dann mit möglichen Kapitalgebern reden, (.) wo alles AKRIBISCH, (.) also vor allen Dingen natürlich, weil Geld wichtig ist, investieren in (Name der SEO). Da ist ALLES, (2) also (.) so genau, wie man es überhaupt nur möglich (.) machen kann, dargelegt, mit, mit Tabellen, Zahlen ohne Ende, (.) ähm, mit unseren ersten (Projekten), die wir sozusagen umgesetzt. Ach, hier, (Region), das ist auch so ein Thema, wo STAATLICHE Räuberei in einem UNFASSBAREN Ausmaß durch diese sogenannten (nachhaltigen Entwicklungsziele) ähm da jetzt geht. Und da geht es nicht um Millionen,

da geht es um MILLIARDEN, die SCHAMLOS von (Konzern) /Mhm./ und anderen äh Unternehmen im ENGEN Zusammenwirken mit regionalen Netzwerken in (Region) unter sich aufgeteilt werden. (.) So, wir waren ja auch nicht untätig in Sachen (nachhaltiger Entwicklung), wir haben ja äh verschiedene Sachen sozusagen schon akquiriert. /Mhm./ Und (.) also das rechnet sich alles, aber wir haben den Fluch der guten Tat, die Leute, die hier Kapital geben, mit denen wir Kontakt aufgenommen haben, einfach reiche Unternehmer, wohlhabende, seriöse Unternehmer, die vor Geld nicht laufen können, (2) die KEINE Ahnung von (nachhaltiger Produktion) haben, überhaupt gar keine LUST haben, sich die Sachen durchzulesen, die spielen lieber Golf. ‚JA, ABER (...) ICH HABE GERADE GEHÖRT, (Name von IP), (Infrastrukturbestandteile fehlen)‘. (2) Oder: ‚Die Leute sind ja ALLE DAGEGEN‘. ‚Ja‘, sage ich, ‚ja, gerade, weil sie dagegen sind, da greifen wir ja genau rein‘. Die haben gar keine Lust mal eine Stunde oder einen halben Tag zu investieren, um sich KUNDIG zu machen, um dann zu begreifen, das ist auch betriebswirtschaftlich eine, eine geile Sache. Da tue ich, (.) also da tue ich meiner KASSE was Gutes, aber ich tue auch den MENSCHEN was Gutes. Es scheitert schlichtweg an der Bequemlichkeit der potenziellen Kapitalgeber. Ich habe da Sachen erlebt, bin denen hinterhergelaufen wie so eine läufige Hündin, es ist einfach nur widerlich. Es ist peinlich, es ist erschreckend, es ist traurig. Und äh die SITZEN auf ihrem Geld. (3) Um mal einen Namen zu nennen, (Name) (2) ((beschreibt die Person näher)). Dann habe ich ihm die Unterlagen geschickt, ((erläutert seine Argumentation)), ‚gib uns bitte Geld, beteilige dich bei uns. Und ab in fünf Jahren fließt SO VIEL Geld an dich zurück, dass es für dich auch betriebswirtschaftlich richtig eine tolle Sache ist. Und wir stabilisieren die Landschaft, weil Spenden für die Demokratie ((führt näher aus))‘. Bla, Bla, Bla, ne? Sage ich: ‚Können wir alles VIEL BESSER machen, AUS DEN LANDSCHAFTEN SELBST heraus, die Selbstheilungskräfte‘. (2) Keine Antwort, keine Antwort und dann treffe ich, extra hingefahren zu (Event), weil ich mir dachte, da läuft er rum. ‚Ja, ich mache so viel und ((erläutert sein Engagement))‘. Und ich sage: ‚(Name), ich habe Ihnen doch geschrieben, wenn Sie selbst nicht wollen, dann öffnen Sie uns bitte Ihr Netzwerk‘. ‚Ja, ich habe keine Zeit, keine Zeit‘. Schrecklich, (...), deswegen gehen wir jetzt den Umweg über (anderes Projekt). (2) Da geht es leider um unfassbar wenig Geld im Vergleich zu (ursprünglich ange-dachtes Projekt), aber dort kann man auch für dörfliche Verhältnisse (.) relativ viel Geld nach draußen geben. ((erläutert hierzu)) Ich merke ja, das fruchtet auch, sehr mühsam, sehr mühsam, es fruchtet. Und wenn dann

- über (das andere Projekt) genügend Beispiele von (Name der SEO) in die Welt gesetzt sind, dann, (2) ((schlägt mit einer Hand auf den Ordner)) in jedem zweiten Gespräch kommen wir auch auf das (ursprüngliche, vom finanziellen Gewinn deutlich lukrativere, bislang jedoch gescheiterte Projekt) zu sprechen. Ich sage: ‚Ja, das stellen wir mal hintenan. Da kommen wir mal später noch, da gebe ich Ihnen jetzt Material, können Sie sich mal durchlesen. Jetzt machen wir mal (neues Projektthema) und (ursprüngliches Projektthema) machen wir dann vielleicht später‘. So, jetzt versuche ich sozusagen hinten rum den Weg da rein. (.) Wir hauen nicht in den Sack. (.) So, (Anzahl) Jahre bemühen wir uns hier schon. Hier stecken (3) ((seufzt)) ungefähr (Betrag, sechsstellig) privates Geld drin. (3)“
1457. „JETZT erst beginnen wir aufgrund vieler Dinge, die ich Ihnen stundenlang erklären kann, Fuß zu fassen, aber dass wir in die Lage kommen, das Geld nach draußen zu GEBEN, während wir einfach von den Projektabläufen, (2) na, also sagen wir mal, in etwa (Anzahl, klein einstellig) Jahre wird es noch dauern (...) und damit auch sozusagen AKTIV Geld geschöpft wird, von dem dann ein Teil nach draußen geht. (3) Das hat also alles, wir haben WAHNSINNIG viel Zeit verloren, GANZ viele Jahre schlicht verloren, weil wir auf ERHEBLICHE Widerstände stoßen, weil wir, und das ist jetzt wieder eine Besonderheit unserer Branche, in der wir tätig sind, (Tätigkeitsfeld), (2) das ist ein, ein (...) Wespennest.“
1458. „Und ich habe es ja auch dann in völlig harmloser Weise, im Vergleich dazu, erlebt auch, in meiner Funktion als (ehemalige Führungskraft im Angestelltenverhältnis) habe ich es (mehrfach) erlebt, wie jemand versucht hat mir also wirtschaftliche Vorteile nahezubringen, was ich alles nicht für möglich gehalten.“
1459. „Ja, ja, das ist äh, das ist mir in den Genen mitgegeben. Und äh, wir haben auch (...) unglaublich viel bewegt. Und ähm, das ist noch so mein, meine persönliche Geschichte. ((IP beschreibt eine auffallend massive Korruption, die IP vergebens versucht hat, zu vereiteln, wobei IP infolge eigener Unbestechlichkeit, Integrität und aktivem Widerstand massive berufliche Nachteile erfahren hat bis hin zu Verleumdung. IP beschreibt und spricht von Stasi-Seilschaften. IP spricht an dieser Stelle von sich in dritter Person Singular)). So und damit war das Schicksal von (Name von IP) besiegelt. Sie haben sie dann noch ein (Zeitraum) gemobbt, äh aber (Name von IP) hat (sich nicht gerührt) und dann haben sie sie einfach äh an die Luft gesetzt. ((IP führt aus, wie sie für ihr Recht gekämpft hat, ihr Gerechtigkeitsempfinden publik gemacht hat)) So, also sie haben nix gefunden und das war dann sehr bitter für sie.“

1460. „Insofern, (2) das ist eben, wenn Sie anfangen hinter die Kulissen zu gucken, ist das in diesem sogenannten Rechtsstaat alles gar nicht mehr so witzig, wie sich das so auf den ersten Blick darstellt. Natürlich ist es immer noch unvergleichbar toll, im Vergleich zu ((lacht)) anderen Ländern, (2) das sehe ich auch. Also ich bin jetzt hier nicht so irgendwie, (2) also ich versuche das alles gleichzeitig zu sehen und zu bewerten und trotzdem gut drauf zu bleiben, weil die Alternative wäre ja, dass man sich selbst gleich in die Kiste legt. (.) (...) Da gibt es (...) Niklas Luhr-. Luhmann. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann ich ändern‘ in seinem berühmten Buch ‚Komplexität und Demokratie‘. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann‘, NEIN, ‚ALLES könnte anders sein, doch fast nichts kann ich ändern‘. Guter Spruch, bringt es genau auf den Punkt.“
1461. „Und äh als wir (2) mal, ich weiß gar nicht mehr, wann das war, war das vor (Anzahl) Jahren, relativ am Anfang, (4) da haben wir hier also auch Kontakt zu Medien aufgenommen. (Printmedium), (Name eines Journalisten) war (...) ein Erfüllungsgehilfe der (Regierungspartei), schrecklich, ein, ein, ein Schreibknecht. (2) Und der hat über uns berichtet unter der Überschrift, glaube ich, (Titel) und hat dann irgendwie (3) äh aus der Kiste gezogen ((instrumentalisierte eine viele Jahre zurückliegende Entwicklung einer anderen Person, die an der SEO mitgearbeitet hat, die in keinem Zusammenhang zur SEO stand)). Und dann hat (die diskreditierte Person klagestellt), dazu ein Schriftstück verfasst (3) und (dem Journalisten wurde es) zur Verfügung gestellt. (4) Hat den gar nicht interessiert, nichts. Er hat dann nur so süffisant irgendwie geschrieben: ‚Ja, (bei der SEO mitarbeitende Person) hat irgendwie da so eine (fragwürdige) Vergangenheit und deswegen sei das auch alles ganz (fragwürdig)‘. Das war ein ganz fieser, GANZ gezielter, WOHLÜBERLEGTER (2) äh Dolchstoß, muss man mal so sagen, ((zieht Luft ein)) aber (3) ähm (2) ansonsten versucht man das still auszusitzen. (4) Nein, das habe ich also, äh die Befürchtung habe ich nicht. In dem Moment, wo wir also Fuß gefasst haben, (2) ähm (.) dann, dann äh, (3) sie, sie, sie haben nichts gegen uns. Sie KÖNNEN gar nichts gegen uns haben. (2) Sie können uns nur blockieren, aber AKTIV äh (.) in dem Sinne, (2) vielleicht fehlt mir noch die Phantasie, man muss es dann sehen, glaube ich jedenfalls nicht.“
1462. „Ist doch völlig klar äh, weil (2) Offenheit, Transparenz, Verslossenheit, wie auch immer, sind jeweils Ausdruck einer Haltung. So und Haltung ist was ganz Wichtiges im Leben, die hat man oder die hat man nicht. Und ähm (3) das gehört schon alles irgendwie zusammen. (.) Und ich habe

- auch (.) überhaupt keine Lust mehr, noch groß drum rum zu reden, rum zu labern. Manchmal muss man das machen aus taktischen Gründen.“
1463. „So, WISSENSCHAFTLICH sehe ich das alles, aber von meiner inneren Einstellung her WEIGERE ich mich das zu akzeptieren. (.) Und diese ganzen (versagenden Politiker) da in Berlin, (Name eines Bundespolitikers) und wie sie alle heißen, jetzt rede ich schon fast so wie diese AfD-Leute, ist mir klar, ist aber ganz anders äh sozusagen äh gesettet, das sind alles nur Marionetten, (.) ALLES nur Marionetten. Und alles das können Sie in einen viel größeren Rahmen stellen.“
1464. „Oder hier (Organisation im Finanzwesen). ((IP berichtet, wie sie im ehemaligen Angestelltenverhältnis aufgrund ihrer Management-Position in eine aufsichtsratsähnliche Funktion dieser Organisation berufen wurde)). Und da sitzen (2) jeweils so (Anzahl) Leute drin, ((zählt die Menschen mit ihren beruflichen Hintergründen auf und dass dieser Personenkreis zur jährlichen Geschäftszahlen-Berichterstattung durch den Chef der Organisation zusammentraf)). Und dann hatten sie immer einen interessanten Menschen eingeladen, der irgendeinen Vortrag hielt. Und danach gab es ein tolles Abendessen ((führt dazu aus)). Und bei der zweiten Sitzung, (Datum), (2) da (...) verteilte (jemand) weiße Briefumschläge und der Name wurde rausgesucht und dann steckten die sich den Briefumschlag ein. Da dachte ich, ist ja interessant. Ich habe sofort gerafft, worum es ging im Ergebnis, wusste ich aber noch nicht genau und bin dann anderweitig in den Raum reingegangen. Und dann bekam ich (Folgewoche) einen Anruf von (dieser Organisation im Finanzwesen): ,(Name von IP), Sie waren doch bei der letzten Sitzung in (Stadt) und Sie haben ja gar nicht Ihre Vergütung mitgenommen‘. Ich sage: ‚Was für eine Vergütung?‘. ‚Ja, da gibt’s eine Vergütung für Ihre (Tätigkeit)‘. ‚Ach‘, sage ich, ‚das finde ich ja interessant‘. ‚Ja, können Sie uns nicht ein Konto benennen, auf das wir das überweisen können?‘. (2) Ich sage äh: ‚Ja, das (Konto des Arbeitgebers) steht doch auf den Briefbögen unten drauf‘. ‚Ja, haben Sie nicht noch ein anderes Konto?‘. ‚Nein‘, sage ich, ‚(Arbeitgeber) hat nur, hat nur diese Konten‘ ((IP führt hierzu näher aus)). ‚Nein, nein, ein Privatkonto‘. ‚Ach so‘, sage ich, ‚Privatkonto, ja‘, sage ich, ‚habe ich auch, aber das möchte ich nicht. Ähm, ähm, ich schreibe Ihnen das noch mal.‘, sage ich. Habe ich einen Brief geschrieben, (2) ach so, habe ich noch gefragt, wie hoch die ist. (hoher vierstelliger Betrag), für BELANGLOSE Scheiß-Sitzungen. (.) So und dann ging das jedes Jahr ähm, zwei Mal wurde ich noch angerufen und dann die nächsten Male nicht mehr, dann jedes Mal das Schreiben bekommen, äh habe ich geschrieben an den äh Chef (der Organisation im

- Finanzwesen), mich **BEDANKT** für die (Vergütung), die wie jedes Jahr äh direkt dem (Konto des Arbeitgebers) gutgeschrieben wurde, habe ich noch mal **AUSDRÜCKLICH REINGESCHRIEBEN**, dass er es also wirklich lesen kann. ((IP wurde im persönlichen Umfeld animiert, das Geld zu behalten)). Ich sage: ‚Du, geht gar nicht‘. So wie mein Vater uns das gepredigt hat, echter Preuße, man muss schon den **SCHEIN** vermeiden. (2) So und als dann später (eine weitere Korruptions)-Geschichte war, (haben andere Personen im persönlichen Umfeld) es begriffen. Sage ich: ‚Siehst du, hätte ich mich angreifbar gemacht‘. Die werden ja so traurig gewesen sein, selbst (Betrag, fünfstellig), hat (Name IP) **NICHT** genommen. So und das ist Korruption, **ALL** (kleinen Beamten und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes) verdienen ja nicht so viel, die werden auch nur verarscht, aber die (Führungskräfte im Finanzwesen), die mehr verdienen als die Bundeskanzlerin. (2) Das ist ein Skandal, dass (diese Führungskräfte), die weigern sich jetzt ja die Gehälter offenzulegen, die wissen schon warum, ((führt hierzu näher aus)). So, der steckt sich dann auch den Umschlag ein. (3) Und das ist Korruption, damit, wenn man mal was mit (dieser Organisation im Finanzwesen) zu tun hat, dass man dann in irgendwelchen Gremien, in denen man sitzt, nicht die Hand gegen eine Entscheidung gegen (diese Organisation) hebt, sondern dass man sich zumindest der Stimme **ENTHÄLT**. Das ist das, das ist das Ziel von solchen Vergütungen, darüber wird **NIE** gesprochen, (.) Man will, (.) man will Wohlgefallen erzeugen, (3) ne?“
1465. „Es sind, (.) so wie (Person aus dem Umfeld, die sich in SEO engagiert) zu recht formuliert, als damals (mit konventionellen Unternehmensstrukturen die Tätigkeit) in die Welt gesetzt wurde vor (Anzahl) Jahren, da war das quasi so, als wenn die Gefängnisse ihre Türen geöffnet hätten und die besonders Cleveren von den ehemaligen Gefängnisinsassen haben sich in (Tätigkeitsfeld) begeben. (.) Es ist ein Räubernest (.) **NACH WIE VOR**. Und es ist (.) ein **ZUTIEFST KORRUPTES** Gefüge zwischen (bundespolitischen und kommunalen Strukturen) mit den (Konzernen). (Regional operierende Unternehmen), die dann meistens Tochterunternehmen sind von vier, fünf Großen (Konzernen). ((IP führt ihren Frust aus)). (2) So.“
1466. „Dass wir, ich wiederhole mich zwar, aber dass wir **SO BRUTAL** von diesen **NICHT**, nicht wollenden Nichtskönnern ausgebremst werden, habe selbst **ICH** nicht für möglich gehalten, (2) selbst ich nicht und ich habe viele, viele **GANZ** negative realistische Erfahrungen. **DAS** ist die Spitze überhaupt der Unverschämtheit. Ähm, das können wir völlig vergessen und es geht **NUR**, indem wir die Dinger einfach in die Welt setzen. **DANN** kommen sie auf einmal alle angerannt, dann kommt der Minister und

will zur Einweihung und Bla, Bla, Bla, aber wird NICHT zur Einweihung kommen oder wenn er zur Einweihung kommt, dann kriegt er richtig was serviert, was ich aber wirklich dann gut vorbereite, alle Belege in der Mappe unterm Arm dabei, damit die Presse dann sofort versorgt werden kann. Das geht aber erst, das ist immer noch so meine innere Motivation, dass ich diesen einen, (.) dieses Erlebnis eines Tages haben könnte, diese Leute vorzuführen, inklusive des Briefwechsels, den ich nicht vergessen darf, ((steht auf holt und übergibt den Ausdruck eines Briefwechsels, RH bedankt sich)). Das wünsche ich mir wirklich mal, dass man das mal publik machen kann. So ähm, (.) also wir müssen, wir brauchen GELD, um ein erstes positives Beispiel REAL in die Landschaft setzen zu können. (3) Das wünsche ich mir (2) vom Zauberer.“

1467. „Und der hat dann als (Position bei der Partei) also fleißig die Weichen gestellt. Sein Kollege von der (anderen Partei), (Name), (.) genau, genau die gleiche Form von (Korruptierbarkeit) ((führt dies näher aus)). Auch (gleiche Position in der Partei wie der andere Politiker), ORGANISIERT angeblich (sozial wirksamen Fortschritt), wo die Leute nur verarscht werden. (Minimaler Ertrag wird) an die Bevölkerung (abgeführt, der Löwenanteil des Ertrags wird privatwirtschaftlich einbehalten). (...) Und die Leute glauben das auch, weil sie nicht wirklich informiert werden. (.) Und wenn Sie dann den ernsthaften Versuch machen, das sozusagen mit, (2) mit LEGALEN Mitteln AUSZUHEBELN, (2) beißen Sie auf GRANIT und werden IGNORIERT, AUSGEBREMST, VERARSCHT, hingehalten. (3) Ich, also ich kenne alle die Figuren da aus jahrelanger Zusammenarbeit. Man trifft sich ((nennt informellen Treffpunkt)), den (Entscheidungsträger im Ministerium) und so. Und der kann einem schon gar nicht mehr in die Augen gucken, weil er genau weiß, wie, wie häufig er einen belogen hat. Ich habe für Sie extra noch kopiert äh vorhin (.) ähm einen Versuch mit (Landespolitiker mit Entscheidungsbefugnis) ins Geschäft zu kommen, ((erläutert einen spezifischen Hintergrund im Bundesland)). Sie kriegen das mit, können Sie sich alles durchlesen. (2) Ein, (Schreiben) an (Landespolitiker mit Entscheidungsbefugnis), der mich GANZ GENAU KENNT, von dem ich glaube behaupten zu können, dass er mich auch immer geschätzt hat aufgrund der beruflichen Zusammenarbeit und Leistung, aber er boykottiert uns, weil wir etwas nach vorne treiben wollen, was ihm nicht passt beziehungsweise seinem Umfeld, von dem er abhängig ist. Da wird GENAU dargelegt, wie (Projekt) (die Region) nach vorne bringt, was er sich als Schwerpunktaufgabe für (Legislaturperiode) auf die Fahne geschrieben hat. Das Schreiben stammt vom (Datum, mehrere Jahre

zurückliegend). Keine Antwort. Dann habe ich (Datum) ein höfliches Erinnerungsschreiben geschickt. Keine Antwort. Dann habe ich (Datum im aktuellen Jahr) noch ein zweites Erinnerungsschreiben geschickt. Keine Antwort. (...) Und dann ergänzend nur dazu, ein super (Amtsträger einer Stadt), der mir sagt: ‚Nein, (Name von IP), jetzt bei der kommenden politischen Wahl‘ ((erläutert die Wahlkampf-Situation)) ‚ich kann meine Partei nicht wählen‘. Weil wir hatten uns GENAU über, unterhalten über diese Korruption bei (Projekt). Er sagte: ‚Sie haben so recht‘. Ich kenne die Gestalten, die in die Staatskanzlei, in der Staatskanzlei ein- und ausgehen, ich KENNE SIE ALLE und es WIDERT mich an. So und so läuft das bundesweit. Und äh die Koalitionsparteien von dieser seltsamen äh großen Koalition haben sich ja verabredet im Koalitionsvertrag, eine Bürgerbeteiligung in die Welt zu setzen. Wenn die jemals kommen sollte, dann wird die so am vorletzten Tag äh der Koalition dann noch verabschiedet werden, also so spät wie möglich. (.) Und außerdem, ich habe das mal versucht auszurechnen, wenn die in die Welt gesetzt WÜRDE, dann würde sie in etwa nur (kleiner zweistelliger Betrag) Prozent des Umfangs haben, was wir FREIWILLIG nach draußen geben würden. Also das ist auch nur wieder (eine Irreführung). So, und die ganzen Menschen draußen in den Landschaften, äh das Thema ist gewaltig schnell umgekippt in den letzten zwei Jahren, Akzeptanz von (Projekt). Uns war das klar, dass das kommt. Den GIERIGEN, die haben das auch gesehen, aber die GIER verstellt ihnen den Blick. Es hat doch die letzten (Anzahl, zweistellig) Jahre geklappt. Ach, dann geben wir denen so ein bisschen Geld, dann sind die schon ruhig, die doofen Bürger, die checken ja gar nix. Die (konventionellen Unternehmen) erzeugen aber nicht wirklich GEWINN auf dem Papier. Und das ist alles rechtlich möglich im Rahmen unseres Rechts- und Steuersystems. Sie schreiben in der Regel alle die sogenannte schwarze Null, weil das ist jetzt das komplizierte Thema wie (Tätigkeitsfeld), wie das betriebswirtschaftlich funktioniert. (.) Und ähm (.) sie hauen sich nach wie vor die Taschen voll, nicht mehr so wie in den letzten (Anzahl) Jahren, also die GANZ GOLDENEN Zeiten sind vorbei, aber sie sind immer noch (2) richtig, richtig gut. So und ähm (3) (Tätigkeitsfeld) funktio-, steht betriebswirtschaftlich auf zwei Beinen, das eine Bein kennt jeder, ((beschreibt Weg zum Gewinn)). (3) Die zweite Quelle, über die habe ich mir nie Gedanken gemacht, (.) die (Einrichtung) muss ja erst mal (geschaffen) werden. Das ist ein ((beschreibt den Prozess des Bauens der Einrichtung und die Kosten)). So, (2) und ALLEIN DER AUFBAU (der Einrichtung), (.) da greifen die (Anzahl) Prozent Aufbaugewinn ab, Generalunternehmergewinn. (3) Und

wenn Sie jetzt noch Unternehmen haben wie ((Beispiele)), die SELBST (gebaute Einrichtungen) BEI SICH SELBST EINKAUFEN und (sie auf diesem Wege verbreiten), (2) dann (.) verkaufen die sozusagen im Rahmen des Projektes die selbst (gebaute Einrichtung) an sich selber, realisiert dort erst mal den, ((lacht)) den, sozusagen den, den Verkaufsgewinn der (gebauten Einrichtung) (.) INNERHALB des Projektes. Und (Konzernname) ist besonders unverschämt, (dieser Konzern) legt noch mal (siebenstelligen Betrag) drauf, weil ,Wir sind ja (Konzernname)‘. ((führt hierzu näher aus)) und (Name), der Gründer von (Konzern) ist (materiell extrem wohlhabend) (...). So, ähm (4) wir haben mittlerweile (Datenmaterial), (2) die nehmen für (Bau einer Einrichtung) (ANZAHL) MILLIONEN EURO. Das ist unfassbar, UNFASSBAR. Die haben also allein am (Bau einer Einrichtung) mindestens einen Gewinn von wahrscheinlich (siebenstelligen Betrag) Euro. So, das ist der unsichtbare Gewinn quasi der (konventionellen Unternehmen), den NIEMAND sieht. Ich habe mir früher auch nie Gedanken drüber gemacht. Der ist völlig unabhängig von (späterer Umsetzung). Und jetzt greift das Eine in das Andere. (.) Die völlig überbewerteten Preise (für den Bau der Einrichtungen), (2) die werden ja abgetilgt und abgezinst über die (Erträge). Das heißt, je teurer die (gebaute Einrichtung) ist, umso weniger GEWINN habe ich nachher aus (der sozial wirksamen Umsetzung), weil ich muss ja die völlig überbewertete (Einrichtung, die gebaut wurde) an das finanzierende Kreditinstitut zurückzahlen (während der Kreditlaufzeit). Das ist das Eine. Und das Andere ist, natürlich bleibt dann immer noch Gewinn aus der (Umsetzung) über, aber (.) das wird mit Rechnungen äh unterlegt, sodass zum Schluss die schwarze Null rauskommt. Kaufmännische Betriebsführung, technische Betriebsführung, ähm wandert dann an Tochtergesellschaften von (Konzern), die sich natürlich sehr auskömmliche Rechnungen schreiben. Und das ist ja alles legal, ob ich die Stunde für 50 Euro oder für 100 Euro einkaufe, das obliegt doch der Geschäftsführung des Unternehmens. So und deswegen kommt dann also die berühmte schwarze Null raus und deswegen zahlen all diese Unternehmen in der Regel auch nie eine Gewerbesteuer an die örtliche Gemeinde. SELBST um die Gewerbesteuer werden die Gemeinden auf gut Deutsch beschissen. So, vielleicht dann mal nach (Anzahl) Jahren, wenn Zins und Tilgung schon äh sehr weit fortgeschritten sind und die Abschreibung und so weiter, dann fangen auch diese Unternehmen an in der Regel Gewerbesteuer zu zahlen. Aber dann kommt wieder der andere Trick, dann wird (die Einrichtung, die der Konzern gebaut hat) auf einmal VERKAUFT, für zig Millionen Euro verkauft. Und bei diesem Verkauf, da sind (die

Einrichtungen, die der Konzern gebaut hat) natürlich im Preis, abzüglich Abschreibung und was weiß ich, aber letztendlich sind sie GESTIEGEN. Der Käufer hat Kosten durch den Kauf (der gebauten Einrichtung), die er auch wieder gegenrechnet mit dem Gewinn, sodass er wieder die schwarze Null schreibt. Die schwarze Null fängt von vorne an, WIEDER guckt die Gemeinde in die Röhre und bekommt keine Gewerbesteuer. (...). So und deswegen ist es gar kein Wunder, dass die alle so einen dicken Hals haben, hätte ich auch, (2) (...) sie WISSEN aber nicht genau, wie viel Geld dort verdient wird, sie wissen nur, da wird offensichtlich viel Geld verdient und wir haben nix davon. So, das reicht eigentlich auch. Wenn die Leute wirklich wüssten, wie viel Geld dort aus den Landschaften rausgefahren wird, dann wäre selbst in diesem (Bundesland) ein bisschen Revolution ((führt dies beispielhaft aus)). In dem Moment, wenn die Leute wirklich FAIR beteiligt würden, FAIR, mit einem richtig spürbaren Betrag, würden (2) selbst in der heutigen aufgeheizten Stimmung, da bin ich FEST von überzeugt, natürlich NIEMALS alle, aber die MEHRZAHL der Gegner würde NICHT MEHR dagegen sein. So, es gibt NICHTS Schlimmeres und Gewöhnungsbedürftigeres wie die Teilnahme an einer örtlichen (Veranstaltung zur Aufklärung des geplanten Geschäftsmodells), wenn der Landrat dort ist, der Chef vom Planungsverband und sich der Diskussion mit den Anwohnern stellen muss (weswegen die Umsetzung des Geschäftsmodells geplant ist). Das ist unfassbar abartig und eklig, eine hysterische Masse Mens, Mensch, die diese Menschen vorne am Podium ANFEINDET und angiftet in der übelsten Form. (3) Da ist so, also das ist dann so richtig tiefstes, tiefstes Pegida-Niveau, ne? Nicht mit diesen Argumenten, mit anderen Argumenten, aber von der aufgeheizten Stimmung. Da tut mir selbst dieser (entscheidungsbefugter Politiker), der ein großes Arschloch ist, auf gut Deutsch, der tut mir in dem Moment LEID. Das hat er nicht verdient. So, aber das ist die Folge dieses, leider muss man das so sagen, systembedingten (.) Größenwahns, der sich bei dem (Tätigkeitsfeld) breitgemacht hat. Und wir sind die EINZIGEN, die OFFEN darüber reden, über die Kostenstruktur (.) und wie das eigentlich alles zusammenhängt. Und deswegen werden wir blockiert. DASS wir blockiert werden, das haben wir am Anfang gewusst, aber wie SCHAMLOS, unverschämt und eigentlich offen das erfolgt, das hätte ich nie für möglich gehalten. (2) Noch ein letztes Beispiel dazu, Gemeinde (Name) hier in (Region im Bundesland), waren wir frühzeitig dran, als wir das hörten, dass da was passieren soll. Der Bürgermeister ein Dummerjan, alles ehrenamtliche Strukturen, völlig

- überfordert (und verwies an einen anderen ehrenamtlichen Kollegen). Das war ein ganz Cleverer, dem
1468. „Also Offenheit eigentlich. /Mhm./ Und zu der Offenheit gehört aber dann auch Transparenz. Und ich weiß nicht, wie transparent viele Unternehmen, normale Unternehmen sind oder ob sie nicht halt. Also allein schon die Transparenz den Mitarbeitern gegenüber, da fängt es ja eigentlich schon an, dass man irgendwie lieber viele Dinge nicht sagt oder dass die Mitarbeiter nicht wissen, (.) was verdient der eine, was verdient der andere.“
1469. „Das eine, was wirklich (Name), das ist unser (spezielles Produkt), /Mhm./ äh ist eine nachhaltige (Produktbezeichnung)-Marke, wo wir zeigen wollen, was im Bereich Fairness und Nachhaltigkeit möglich ist. /Mhm./ Das ist einfach so, mal sozusagen einfach so das, das ist das, was wir haben. Wir haben dann angefangen (Datum) ähm an einer Transparenzlösung zu arbeiten, um unsere Wertschöpfungskette transparent dem Kunden darzustellen, einfach um wieder noch mal mehr zu zeigen, WAS ist MÖGLICH auch in diesem Feld Transparenz. Und äh dann wirklich auch die Wahrheit dem Kunden zu verkaufen. Es muss ja nicht immer alles perfekt sein, aber zumindest ehrlich darüber zu reden, ist der erste Schritt, um es wahrscheinlich besser zu machen. /Mhm./ Ähm, daraus ist dann eine komplett neue Idee entwickelt, dass wir gesagt haben, wir wollen das nicht für uns nutzen, /Mhm./ sondern wollen im Endeffekt eine Transparenzlösung bauen, sage ich mal, auf, (.) auf unseren (.) sage ich mal, Vorstellungen, was wir brauchen als Marke und wollen das dementsprechend anderen Marken anbieten, immer mit der Ausrichtung zum Endkonsumenten, dass man wirklich zeigen kann, okay, was mache ich eigentlich. Ähm und dass der Endkonsument, sage ich mal, dann besser abstecken kann, ist das wirklich ein Produkt nach MEINEM Interesse, nach MEINEN Standards von Fairness und Nachhaltigkeit, werden die wirklich so hergestellt, wie ich mir das wünschen würde. Ähm, da geht es natürlich dann wirklich darum, um die drei Felder, sind die Daten RELEVANT, äh sind die Daten zuverlässig /Mhm./ und natürlich einfach für den Endkonsumenten, sage ich mal, aufzunehmen, zu erfassen.“
1470. „Und daran halte ich mich wirklich und ich äh spreche deswegen drüber, weil ich WEISS, dass es viele so machen, die beantragen IRGEND EIN neues Projekt, obwohl sie das im Grunde NIE durchführen, um quer zu subventionieren. Ich vermeide das. Ich will es nicht machen. Ich will mich auf diese Logik nicht einlassen.“

1471. „Die gGmbHs haben Geschäftsführer. (2) Wir haben Geschäftsführer, die müssen sozusagen den Vorstand oder der, dem, dem, ähm (.) dem Verein gegenüber müssen die Rechenschaft ablegen über ihre Arbeit. Also das ganze, ich sage mal, Prozedere, wie Sie's aus dem /Mhm./ normalen Wirtschaftsunternehmen, Wirtschaftsleben her kennen, mit allem, was dazu gehört. Wir werden äh, wir werden, Gott, wir haben ((seufzt)) äh, wir haben einen WIRTSCHAFTSPRÜFER, der äh jährlich unsere Gesellschaften prüft, obwohl wir es nicht wirklich machen müssten. Wir gehören als Verein oder als solche Unternehmung würden wir mit einer Einnahme-Ausgabe-Rechnung zurechtkommen, aber wir haben von, schon bei (SEO-Gründung) haben wir angefangen uns von einem Wirtschafts-äh, äh Prüfer äh prüfen zu lassen und attestieren zu lassen äh, dass wir ordentlich und sauber arbeiten. Wir sind natürlich von, vom, vom Finanzamt werden wir als gemeinnützige äh Unternehmung, was immer es ist, als GmbH oder als Verein, jede Körperschaft wird einzeln untersucht und geprüft. Wir sind, äh beim Deutschen Zentralinstitut äh lassen wir, sind wir im äh, haben wir, das SPENDENSIEGEL äh haben wir uns beworben. Und keine Ahnung, seit (.) Jahrzehnten kriegen wir das Spendensiegel und das beinhaltet aber auch, dass wir die Spenden und Geldauflagen, die wir bei uns vereinnahmen, dass wir die den, (.) den Siegelbedingungen entsprechend verwenden, dass wir also die Aufwendungen, die, die äh VERWALTUNGSAufwendungen nicht zu groß sind, dass wir in äh, in unserer Öffentlichkeitsarbeit nichts anderes behaupten als das, was wir tatsächlich auch TUN und so weiter. Also es gibt einen ganzen Strauß an, von drei oder vier (.) Institutionen werden wir jährlich geprüft. Das heißt, wir sind schon, unterliegen schon einer sehr strengen, ähm öffentlichen (.) äh Prüfung, Kontrolle.“
1472. „Das Thema ähm (.) Selbstreflexion und Zusammenarbeit mit überprüfenden Behörden, haben wir uns freiwillig gemeldet und gesagt: ‚(Die zuständige überprüfende Behörde) kann gerne zu uns kommen‘.“
1473. „Das ist echt eine Entscheidung, die man treffen muss. Ich kenne auch einige Kollege, die so vorgehen. Ich mache das nicht. Ich habe das für mich persönlich immer abgelehnt, weil ich immer gesagt habe: ‚Ich werde unglaublich, wenn ich bei den Anderen das brandmarke und dann selber so arbeite‘. Es gibt (.) KLEINERE Sachen, wo Sie einfach nicht drum rum kommen. Also meinetwegen, Sie haben irgendwo einen Antrag gestellt und der Verwendungsnachweis ist IDIOTISCH (.) ENG, dann MÜSSEN Sie ein bisschen dehnen, aber das würde ich noch nicht als Betrug bezeichnen. Ähm, ich versuche da immer SEHR, SEHR, sehr nah dranbleiben, weil

- letztlich, das sage ich auch immer, das Einzige, was uns am Ende des Tages rettet, ist unsere Reputation. Und wenn wir die aufs Spiel setzen, bloß nicht.“
1474. „Also da ist, (3) das ist personengebunden. (2) Das bedeutet nicht, dass ich der Einzige bin, der das machen könnte, aber ähm (.) ich habe schon viele solcher Unternehmungen, Selbsthilfe-Unternehmungen oder Selbstorganisationen gesehen, (.) A, die äh, weil sie sich da nicht haben wirklich strukturieren können, äh, ähm, in die Brüche gegangen sind oder B, weil das Personal, das verantwortlich war oder das in die Verantwortung genommen wurde oder (.) denen sozusagen ein Posten zugebilligt wurde, (.) nicht in der Lage waren sauber zu arbeiten, also korrumpierbar waren, in die Tasche gegriffen haben. (.) So, das sind so die beiden Gründe, weswegen so etwas (.) natürlich vor die Hunde gehen kann, wie in jedem Unternehmen, sage ich jetzt mal.“
1475. „Also da sind wir (.) mit (GROSSE SEO, FINANZIERT SICH DURCH EIGENE LOTTERIE) (2) ähm, also wir haben, (2) ich kann ja offen reden, ((lacht)) wir haben dem Sachbearbeiter eigentlich gesagt, dass wir (Anzahl) Personen nur nehmen. Da meinte er: ‚Schreiben Sie (um 100 % höhere Anzahl) rein, das mag das (Entscheidungsgremium) lieber‘. ((lacht)) Ähm, aber es war klar, wir haben nur (geringere Anzahl). Ähm, können wir auch im Nachgang BEGRÜNDEN, warum es dann nur mit (geringere Anzahl) funktioniert. Oder wir hatten auch so ein (spezielle Lernform) im Antrag, weil das auch bisschen GEWÜNSCHT war und haben auch, also es sollte mit ((beschreibt die sehr spezielle Lernform)) stattfinden. Und es hat sich in der Realität gezeigt, (diese Form ist nicht ansatzweise realisierbar, fernab von der Arbeitsrealität). Also ähm, (.) das ist total unrealistisch und das können wir aber (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) gegenüber eigentlich immer (.) argumentieren.“
1476. „Also es ist (.) ähm, (.) ich glaube, wir sind nicht so die Typen, die sagen: ‚Okay, auf dem Papier steht es jetzt so und dann müssen wir es so machen:‘ Sondern wir merken, was funktioniert NICHT, wie können wir das ändern, was können wir noch mal ausprobieren? Also es ist ein totales ERFORSCHEN (.) letztlich hier.“
1477. „Und dann bin ich hierhin und eigentlich wollte mich der Leiter der Jugendhilfe einfach haben für, er wollte mich als PERSON HABEN, und tatsächlich hatte der damals keine andere Stelle von der Geschäftsführung genehmigt bekommen als (Position im Finanz-Controlling). Dann bin ich als (Position im Finanz-Controlling) ((lacht)) zu (Wohlfahrtsverband) in den JUGENDHILFEBEREICH, ne? Der, mein damaliger Chef, der sagte:

- ,Oh, Mann, diesen Scheiß da, irgendwie guck mal, dass das alles gut funktioniert mit den Zahlen, lass uns Projekte machen‘.“
1478. „Das ist wie eine gute Samenmischung für die Bienen, die Wiesenmischung, ne? Das, das ist eigentlich nichts Besonderes, aber das ist so eine gute MISCHUNG, so bisschen, also so wie, ich stelle mir das immer vor wie diese, (.) wenn sie gut aufgeht, diese Wiesenmischung, ne, die ist auch ganz bunt (2) und (2) und Lust haben und auch (2) ein bisschen verrückt im Kopf sein, also bisschen klei-, manchmal habe ich so ein bisschen das Gefühl, man muss eigentlich bisschen kleinkriminell sein, ne? Kleinkriminell heißt, (3) nicht so Angst haben.“
1479. „Ja, aber das ist ja klar, das kennt man ja, ne? Das ist immer (4) das Anfangsgebet, das Abschlussgebet und ne ((beschreibt ihren eigenen Erfahrungswert hierzu aus ihrer beruflichen Entwicklung heraus)), ((lacht)) der Anfang muss stimmen und das Ende. Nein, das ist ja klar, dass ich mich ständig anpassen muss, das ist ja klar, ne? Ich muss das STÄNDIG regulieren, das muss ich wissen, dass das so ist, aber das weiß ich schon das ganze Leben, dass das so ist. Also das ist so, (.) das ist so das berühmte Ist-So-Gesetz, ne? Und dann ist es mal schwerer und mal LEICHTER, das musst du aushalten können, (2) wenn du das nicht aushalten kannst. (.) Und dann gibt es auch nicht schwarz und weiß, das kann man schon schwarz und weiß sehen, aber ich muss eben (.) gucken (.) und optimistisch bleiben (4) und es MACHEN, (2) weniger reden, sondern machen, mach es. Und wir haben vieles schon umgesetzt, was die dann im Nachhinein bedenken. (3) Man muss die Grenzen verschieben, ne? Und das äh (2) ist sanft und SACHT und dann, ne, ich sage mal so, man muss viele tausend Schritte schnell machen und dann gibt es mal einen größeren und das ist das Geschäft. (2) Und da bin ich froh, dass ich (wissenschaftliche Weiterbildung mit Schärfung der Soft Skills) habe, mache das, was nützlich ist, ne? Gucke nicht, ob es gut oder schlecht, also bewerte es nicht, ob es gut oder schlecht, schlecht ist, sage ich auch meinen Kollegen: ‚Die Bewertungen nützen uns nichts, wenn das nicht klappt, müssen wir eben gucken, wie es (.) ANDERS klappt. Und wenn es gar nicht klappt, lassen wir es und (.) versuchen ein anderes Zweiglein zum Blühen zu bringen, was auch damit zu tun hat, aber das, ja, also das sehe ich, JA, das ist katastrophal, aber ich kann das nicht ändern, (2) ne?‘
1480. „Und DA sind wir, man hat sowieso ja diese (Anzahl) Prozent Abweichmöglichkeiten (.) ähm und wenn wir drüber gehen, können wir das immer rücksprechen und da ist man uns sehr wohlwollend gegenüber,

- weil es (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) auch um die Nachhaltigkeit von so einem Projekt geht.“
1481. „Finanzen ist definitiv immer ein großes Thema auch so, wenn es um jetzt (Produktentwicklung) geht. Wir haben ein gewisses Budget bei (große SEO, finanziert sich durch eigene Lotterie) (.) für MATERIALIEN und da ist man eben so offen dass man sagt: ‚Okay, experimentiert damit rum‘. Ähm, aber im Grunde bräuchtest du auch ein Budget für (.) so (Produktentwicklung). Für Marketing haben wir null Budget. (.) Ähm, da sind wir dann auch kreativ in der Umwidmung von Geldern oder in welcher Art eine Rechnung, das kam mir, was du uns erzählt hast, sehr BEKANNT vor, dass man eigentlich viel wirklich auch finanziell in der Grauzone agiert, ähm Sachen anders auslegt, (.) ähm, weil man dazu gezwungen ist. Also es ist ja nicht, dass man sie zweckentfremdet, aber (.) ähm man muss es halt ein bisschen anders auslegen, weil die Gelder nicht so frei sind, wie man sie eigentlich braucht.“
1482. RH: „Mhm. Inwieweit wird euch das dann eine Veränderung bringen beim Fundraising, beim Akquirieren von Geldern, wenn ihr jetzt nicht mehr ein e. V. sein werdet, sondern eine Stiftung?“  
IP: „Wir hoffen, gar nicht. Wir wollen das gar nicht kommunizieren nach außen.“
1483. „Ich HABE, glaube ich, mir inzwischen so eine Art Ruf erarbeitet, dass man mich deswegen auch einlädt, weil ich halt dann mal den Elefanten im Raum, um den alle rumtanzen, irgendwie THEMATISIERE. Ähm (2) hinterlasse manchmal auch einen Scherbenhaufen, ja, also weil dann viele Leute vielleicht auch nicht mehr so MOTIVIERT sind oder, oder ich grundsätzlich Konzepte hinterfrage so, ne? Auch innerhalb (SEO-Unterstützungsorganisation, die IP ausgezeichnet hat) hinterfrage ich äh (.) ähm (.) die Konzepte und Ideen. Ähm, (.) ich merke aber auch, dass ich (.) nicht immer mehr eingeladen werde zu bestimmten Dingen, ((lacht)) weil es vielleicht auch STÖRT. ((lacht)) Und äh meine Kollegen bei den (Name der SEO von IP), die wissen mich inzwischen sehr gut auch dann (.) einzusetzen, wenn es dann mal wieder nötig wird.“
1484. „So und äh, wenn man mich einlädt, dann müssen wir nur noch über das WIE reden, das OB können sie gerne mit anderen diskutieren, aber nicht mehr mit mir. (2) Und ähm damit SCHIESST man sich auf der einen Seite irgendwie ins Aus so, aber ich habe das Gefühl, ich bin einfach auch inhaltlich weiter. Also ich möchte jetzt auch nicht jedem Händchen halten. (2)“

1485. „Also ich gehe nicht mehr kostenlos irgendwohin, nicht, weil ich ein geldgeiler Sack bin, sondern weil meine Zeit auch begrenzt ist ähm und weil ich die Beobachtung gemacht habe, wenn die Leute nichts bezahlen, dann ist es ihnen auch nichts WERT. Und wenn sie mich aber teuer BEZAHLEN, dann schicken die nicht mehr ihre Praktikanten zum Zuhören, sondern eben ihre Entscheider, (2) ne? Und ähm dann hast du auch eine ganz andere Flughöhe und die wissen genauso wenig wie die Praktikanten zum (Themenschwerpunkt). Und ähm natürlich habe ich jetzt den Ruf: ‚Ja, (eigener Name) ist teuer‘. Aber ja, dann, dann sucht euch halt einen anderen so, (...) ich diskutiere bestimmte Dinge auch nicht mehr. Und das hätte ich gerne früher gelernt, weil es natürlich auch in der Vergangenheit Themen gab ähm (.) oder Begegnungen mit Menschen gab äh, wo ich gerne noch weiter den Kontakt gehalten hätte, die dann aber irgendwie im Sande verlaufen sind. Und ähm, wenn ich das damals schon gewusst hätte, (2) mit einem größeren Selbstbewusstsein auch inhaltlich aufzutreten ähm. (3)“
1486. „(3) Ähm, (.) einen Rahmen dafür gab es jetzt für mich nicht. Was wir irgendwann eingeführt haben ähm, als ich noch dort war, waren so Fuckup-Frühstücks. ((lacht)) /Mhm./ Ähm, also das gibt ja auch immer mehr auch in Deutschland, dass diese Fuckup Nights und solche Sachen kommen und dass diese Scheiter-Kultur, einfach so ein bisschen man versucht es aufzubrechen, dass Scheitern per se nichts Schlimmes ist so. Ähm, (3) aber ich glaube, ich habe das jetzt so, also das war dann halt einfach vorbei /Mhm./ und (.) ich habe mir jetzt nicht das große Ganze noch mal angeschaut und mir überlegt, okay, was genau nimmst du daraus jetzt mit? ((leise werdend)).“
1487. „Aber erst mal, an erster Stelle steht tatsächlich, würde ich sagen, immer dieser, zumindest bei MIR und bei uns, wir wollen nicht scheitern erst mal. /Mhm./ So, also vielleicht ist das tatsächlich damit begründet, dass es diese Kultur des Scheiterns nicht gibt.“
1488. „Teilweise sind es ja wirklich Träume, die die Leute lange, lange, lange mit sich herziehen und ähm, dass man, ja, den Mut hat, das auch anzugehen. Und auch immer im Hinblick auf, es kann halt scheitern, aber dann hat man, und das sage ich mir auch immer, dann habe ich es wenigstens versucht und habe diese Idee nicht mein ganzes Leben mit mir rumgeschleppt. ((lacht)) /Mhm./ Also wir haben wirklich schon viele kennengelernt, die gesagt haben: ‚ACH, SEIT 20 JAHREN WÜRDTE ICH SO GERNE selbstständig werden und ähm meine Workshops machen, aber ich arbeite seit 20 Jahren in einem langweiligen Bürojob‘. Da denke ich mir: Mach es,

- mach es einfach. Und wenn es klappt, cool. Wenn es nicht klappt, dann hast du es wenigstens versucht.“
1489. „Mit dem bin ich eigentlich gescheitert, weil es bis heute nicht dieses Programm für kleine Betriebe ((lacht)) ähm in der Größe gibt, dass wir uns selbst damit finanzieren können und wir das Programm auch richtig aufbauen können. (.) Ähm (.) und (6) ja, (2) ich überlege gerade, ob ich in (Name eines klassischen Unternehmensverbandes), ob ich das auch so ein bisschen so empfinde. ((seufzt)) (6) Ja, also andere Situationen empfinde ich eher einfach als (4) hm (.) unangenehme Veränderungen und nicht unbedingt als Scheitern. /Mhm./ (5) Und wo ich auch, wo ich aber auch noch nicht so sicher bin, wie ich das äh quasi einordne für mich, ist so dieses Thema äh, dass man ja auch eigentlich mit sich selbst anders umgehen will und anders arbeiten will und ähm (.) und das dann immer wieder nicht schafft sozusagen. /Mhm./ Und das hat, ist für mich auch so ein bisschen so ein Scheitern-Gefühl, aber eher ein Scheitern, wo man halt immer wieder draus lernt ((lacht)) und versucht was anders zu machen. /Mhm./ Und Übung macht den Meister dann irgendwie auch.“
1490. „Das war, glaube ich, (SEO-U), haben die so gesagt, dass sich ähm Sozialunternehmer, wahrscheinlich durch noch mehr, aber durch zwei Punkte äh auszeichnen lassen. Das eine ist eben ein überdurchschnittliches Empathie-Vermögen. /Mhm./ Und das andere ist ähm, dass sie wirklich an ihrer Idee (.) festhalten, solange es irgendwie geht. Und wenn es scheitert und dann wieder trotzdem überlegen, wie man das umsetzt. Und da habe ich mich echt so ein bisschen ertappt gefühlt, weil ich einfach da auch nicht loslassen kann und immer wieder hoffe, (.) /Mhm./ ja, dass das greift sozusagen.“
1491. „Also so ein Stück weit muss man sich, glaube ich, immer darauf vorbereiten, dass es irgendwann zu Ende ist. /Mhm./ Ähm, (2) aber die Dinge ändern sich halt auch. Entweder man, man, man schafft es mit diesen Veränderungen mitzugehen, und ich glaube, dann kann ein Unternehmen durchaus Erfolg haben, und zwar langfristig. Oder man schafft es nicht und dann wird man irgendwann, wenn man nicht mehr mit dem Kern der Zeit läuft, (.) merken, dass es eben nicht mehr läuft. Also, dass man halt irgendwie (.) flexibel bleibt und das Scheitern aber nie aus dem Hinterkopf behält. Also ich glaube, das, das ist so ein, dieser Kampfgeist auch zu sagen: Okay, da ist ein Scheitern, ich will aber nicht scheitern. Und wenn ich aber scheitere, dann stehe ich wieder auf und (.) verändere was. So, ne?“

1492. „Der große Fehler war halt, dass wir (größere sechsstellige Summe) Euro ausgegeben haben, um das herauszufinden, versus es mit 10.000 Euro herauszufinden. Aber es hat natürlich den Vorteil, wir haben unglaublich viel dadurch gelernt, ne?“
1493. „Es hat sich für uns gar nicht SO SEHR nach Scheitern angefühlt. Ähm, (.) vielleicht auch, weil wir eben nicht mit einem dicken Minus rausgegangen sind. Ähm, im Nachhinein ist natürlich ein bisschen was liegen geblieben und ähm auch heute gibt es noch ein paar (Verkaufsprodukte), die nicht verkauft sind, aber (.) ja, wir haben für uns, wir haben uns in der Zeit dann eben intensiv zusammengesetzt und ähm bei allen hat sich auch so beruflich eben bisschen was anderes ergeben, was wir so über die Monate dann nebenbei gestartet haben.“
1494. „Und ähm, (3) ja, sind dann, (.) haben das FRIEDLICH BEENDET, ohne dass wir uns irgendwie ZERSTRITTEN HABEN oder es gerade bei dem Scheitern ähm Konflikte gab, sondern (.) ähm, (2) ja, das ist auch so der Grund, wieso sich's vielleicht gar nicht so nach Scheitern anfühlt.“
1495. „Also die, äh die Entwicklung ähm, die Sozialunternehmen FORTWÄHREND nehmen MÜSSEN, ist ähm, sich selber auch ähm weiter zu professionalisieren. Also es nützt nichts, nur gutherzig am Menschen Gutes zu tun, sondern ich muss das äh von AUSSEN reflektiert tun, ich muss das mit Qualitätsanspruch tun.“
1496. „Wenn ich einen Gründer habe, der im Selbstbild weiß, es ist für einen Gründer unerlässlich zu netzwerken, wie man das so heute nennt, Beziehungen aufzubauen. Der KANN das aber nicht. (.) Er kann sich auch nicht eingestehen, dass er es nicht kann, (2) dann habe ich ein Problem, //Mhm// weil dann übernimmt der immer Verantwortlichkeiten, die er eigentlich gar nicht erfüllen kann.“
1497. „Ich habe damals gerade (wissenschaftliche Weiterbildung im Management absolviert) und da kriegte ich von denen so eine blöde E-Mail, JA, so verquast so, so eben auch so verquast geschrieben. Also es stand eigentlich drin: ‚Du bist zu doof dafür und wir wollen dich nicht‘, ne, so würde ich es mal zusammenfassen. ((lacht)) Und es war dann so verquast und das Unternehmerische und ‚Ja, wir haben unsere ZWEIFEL‘ und ACH und so. ((beschreibt das Setting bei der wissenschaftlichen Weiterbildung)) (...) und da dachte ich: SO EINE SCHEISSE. ((sehr leise, aber trotzdem stark betont)) Und da habe ich dann noch meinen Ausbilder angerufen, also den ich ganz toll fand hier in (Stadt). (...) Und da hat der mir gesagt, ich soll gleich am nächsten Tag anrufen und äh die fragen, WAS SIE DENN an

MEINER Person so verunsichert. Und das, den Satz habe ich mir auch aufgeschrieben vor lauter Aufregung und habe auch wirklich ((lacht)) FRÜH dann angerufen und habe nur diesen Satz gesagt. Daraufhin haben die eine Stunde gesprochen, ich musste überhaupt, ((lacht)) also gefühlt eine Stunde, es war sehr lange, ich musste überhaupt nichts sagen und habe aber so viel Information gekriegt. Äh (2) und dann haben sie sich noch dreimal entschuldigt und dann war das Ding auch gegessen und ich wusste (.) viel, wie die ticken und was die brauchen, was ich ja vorher gar nicht wusste. Das wollte ich noch sagen. Und dann habe ich das auch alles (2) äh sehr aufregend und ich war auch froh, dass ich es geschafft habe, WEIL der PUNKT ist, durch (SEO-Unterstützungsorganisation) MUSSTE ich über viele Dinge neu nachdenken. (.) So und wenn ich es NICHT geworden wäre, wäre selbst dieser Nachdenkensprozess, also wie dieser Antrag gestern ans (Ministerium), den sie dann, das lag gar nicht an uns, sondern an ihnen, dann doch wieder anders wollten, HABE ich schon wieder über was nachgedacht, was wichtig wird, so. Und das ist das Gute, dass man dann immer gezwungen wird wieder über Dinge nachzudenken, die hilfreich sind, ne? Der Tag kommt, wo ich das brauche. Also insofern wäre das auch gut gewesen, wenn die mich nicht genommen hätten. Das hätte ich verschmerzt, dass ich sage: ‚Okay, aber ich habe so viel gelernt schon in diesem Auswahlprozess, ne, durch die Fragestellung, durch die NEUEN Fragen und so weiter‘.“

1498. „Also das ist eine, eine RIESENGEFAHR, ähm bei Entrepreneurs, bei Social Entrepreneurs auch. Bei Social Entrepreneurs ein bisschen mehr, weil eben bei allem, was Social ist, ist, man kriegt viel, viel weniger negatives Feedback. /Mhm./ Und negatives Feedback würde mich vielleicht rausziehen, würde mich vielleicht dazu bringen: Ah, okay, ich muss mal was testen, ich muss mal machen oder so was. Aber wenn ich immer nur auf die Schulter geklopft bekomme jahrelang, dann ist, dann ist der Sog (.) rauszugehen und mal ein Produkt zu testen und was dran zu machen sehr viel geringer. Und dann hat man Leute, die einfach jahrelang in Warteschleifen hängen mit ihren, mit ihren Projekten.“
1499. „Das Problem an so einem, an so einem Social Entrepreneurship ist tatsächlich, dass, man versucht ja was Gutes zu tun und deshalb werden es die meisten Menschen gutheißen. Die wenigsten Leute werden dir sagen: ‚Was, hier (spezielle Handlung im Naturschutz umsetzen)? So einen Quatsch braucht doch kein Mensch und mach mal was Richtiges mit deinem Leben‘ oder so. /Mhm./ Und viele sehen es dann auch als sehr schwierig an IRGENDWAS an dem Projekt zu kritisieren, weil sie das

- Gefühl haben, sobald ich was Kleines am Projekt kritisiere, kritisiere ich das ganze Große.“
1500. „Ein ganz wesentlicher Häutungsprozess ist ähm (.) sich als Dienstleister neu zu definieren. Ich diene und leiste und das, was ich immer daherrede von Augenhöhe, ist vielleicht gar keine. Ich denke immer, es ist eine, aber ich habe das nie überprüfen lassen durch den DRITTBlick, vor allen Dingen auch den KUNDENBLICK. Also den, den (sozial benachteiligten) Menschen als KUNDEN begreifen, dann benehme ich nämlich mich GANZ anders.“
1501. „Äh und wenn man natürlich, (...) NUR, immer nur Nachhaltigkeit im Fokus hat, dann ist man entweder nicht mehr spannend für den Kunden, in dem Fall für die Marken, weil es ist natürlich GANZ wichtig, dass wir die nicht zu stark in den Ressourcen einbinden, weil wenn wir, oder beschränken, weil wenn wir jetzt eine Lösung haben, die für JEDES Produkt eine HALBE Stunde Arbeit kostet, um die Daten einzusammeln, (.) dann ist das nicht mehr machbar. Eine Firma, die dann zehntausend Produkte produziert und sage ich mal, 30 Leute nur noch hat, um die Daten dafür einzusammeln, das geht ja nicht, ne? Und dass man da halt sagt so: ‚Ja, irgendwo muss man natürlich auch Abstriche machen in der Transparenz, dann wirklich alles zu zeigen‘. Weil, wenn wir das machen, dann kostet jedes Produkt (Betrag) Euro, nur um halt dann die Daten dafür zu checken. Das, (.) das geht natürlich irgendwo nicht und da natürlich dann auch immer wieder zu sagen so: ‚Ja, was machen wir, was machen wir nicht. Wo setzen wir irgendwo mal einen Kompromiss und sagen, es geht nicht‘. Da macht es durchaus Sinn, auch mal ein bisschen frische Luft reinzubekommen und zu gucken, was dann auch so die Außenansicht auf die ganze Sache ist.“
1502. „Weil die Menschen mit der gleichen (sozialen Benachteiligung) wie ich auf ihren Tagungen IMMER NUR über die neuesten (...) Forschungsergebnisse ähm, Probleme mit, keine Ahnung was, Alter, Rente, Kinder kriegen und so ähm, aus der Perspektive von Menschen, die (diese soziale Benachteiligung erleben), beleuchtet haben, aber so Themen wie (Menschenrechte) (.) ähm die wurden da gar nicht gesellschaftlich diskutiert. Und das ist aber meine Welt, in der ich dann irgendwie die letzten (Anzahl) Jahre war ähm (.) und die finde ich weitaus SPANNENDER. Und ich (.) TEILE gerne mein Wissen dann mit dieser Community, aber ich möchte eigentlich nicht nur über meine (soziale Benachteiligung, die ich mir selbst nicht ausgesucht habe) reden, sondern wirklich über das

- Phänomen, wie geht unsere Gesellschaft mit (sozial benachteiligten) Menschen um. (.) Oder wie wollen wir GESEHEN werden als Menschen mit (sozialer Benachteiligung), unabhängig davon, was für eine (soziale Benachteiligung) wir haben.“
1503. „Habe jahrelang im (Marketing) gearbeitet, habe jahrelang im (Medienbereich) gearbeitet (.) und ich habe eigentlich immer die Welt der nicht (von sozialer Benachteiligung Betroffenen) äh, äh konsumiert, genossen, erlebt äh und da mitgearbeitet. Und ich fand das auch alles megaspannend.“
1504. „Insofern, (2) das ist eben, wenn Sie anfangen hinter die Kulissen zu gucken, ist das in diesem sogenannten Rechtsstaat alles gar nicht mehr so witzig, wie sich das so auf den ersten Blick darstellt. Natürlich ist es immer noch unvergleichbar toll, im Vergleich zu ((lacht)) anderen Ländern, (2) das sehe ich auch. Also ich bin jetzt hier nicht so irgendwie, (2) also ich versuche das alles gleichzeitig zu sehen und zu bewerten und trotzdem gut drauf zu bleiben, weil die Alternative wäre ja, dass man sich selbst gleich in die Kiste legt. (.) (...) Da gibt es (...) Niklas Luhr-. Luhmann. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann ich ändern‘ in seinem berühmten Buch ‚Komplexität und Demokratie‘. ‚Fast alles könnte anders sein, doch nichts kann‘, NEIN, ‚ALLES könnte anders sein, doch fast nichts kann ich ändern‘. Guter Spruch, bringt es genau auf den Punkt.“
1505. RH: „Was meinen Sie damit, dass die Sozialunternehmen sich häuten?“  
 IP: „Also die, äh die Entwicklung ähm, die Sozialunternehmen FORTWÄHREND nehmen MÜSSEN, ist ähm, sich selber auch ähm weiter zu professionalisieren. Also es nützt nichts, nur gutherzig am Menschen Gutes zu tun, sondern ich muss das äh von AUSSEN reflektiert tun, ich muss das mit Qualitätsanspruch tun. Ich muss mich ähm der Frage von außen STELLEN, mache ich das so gut wie jemand, der 30 km weiter arbeitet? Also (konventioneller Anbieter), in Führungsstrichen. Also das Qualitätsmanagement industrieller Überprüfung, DIN, ISO, äh mal als Beispiel, haben wir hier eingeführt, was ich wichtig finde, damit jemand, der sich DORT bei uns in einer, wir sind dezentral organisiert, wir haben insgesamt (Anzahl) Standorte, äh, der sich dort in einen Standort begibt, darauf verlassen kann, dass er nicht schlechter behandelt wird als DORT, sondern dass WIR und ich auch strukturell dafür sorgen, dass (Mitarbeiter), qualitativ äh die GLEICH GUTE Arbeit abliefern. (.) Das ist immer so eine Sache, aber das ist zum Beispiel ein Häutungsprozess, sich von AUSSEN zu betrachten.“
1506. „Wir müssen immer wieder versuchen, dass wir an unsere URSPRUNGS-IMPULSE anknüpfen.“

1507. „Und da haben wir, viele Dinge haben wir durch Leihgemeinschaften finanziert. Also zum Beispiel (.) (...) über 100 (Kontaktpersonen innerhalb der Zielgruppe), die eine Leihgemeinschaft gegründet haben und dann, dann auf einmal äh, durch so eine Leihgemeinschaft konnte man dann 300.000 Euro finanzieren, ne? Und dann haben die, haben die die Bevollmächtigten gewählt, die dann auch diese Tilgungen durchgeführt haben auch, sodass das also im Grund genommen eine, eine richtige Kreditgemeinschaft war. (.) Und manchmal ging das auch schief. (2) Also wir haben zum Beispiel mal, (2) da hatte ich viel Spaß dran gehabt, an der Sache, da war, da gab es mal eine große Bergarbeitersiedlung in (Stadt), wo dann die Stadt äh (.) gesagt hat: ‚Ja, wir wollen das alles abreißen und so weiter‘. Und dann hat sich eine, hat sich eine Initiativgruppe gebildet aus Bewohnern, die dort waren, aber auch aus, aus dem Umkreis. Und die haben das fertig gebracht, dass sie gesagt haben: ‚Also wir, wir bringen die Häuser selbst instand, wir machen eine Bauhütte‘. (.) Und äh dann habe ich mit denen ((räuspert sich)) eine Leihgemeinschaft entwickelt, also nicht nur mit den Menschen, die da jetzt wohnten, sondern auch im Umkreis. Und das ist, nachher äh (2) ist das äh (.) notleidend geworden und dann musste ich einfach sehen, dass ich da einfach doch den ein oder anderen Bürgen auch in Anspruch nahm und sagte: ‚Ja, das ist nicht der reine SPASS, wenn man eine Leihgemeinschaft macht, sondern da ist auch eine Verbindlichkeit‘.“
1508. „Und da wurde dann also deutlich, ja, das stimmt tatsächlich, ähm, der vergreift sich tatsächlich an den (Wirkungsempfängern). (.) Und da war dann klar, also das geht gar nicht. Dann sind wir natürlich ins Gespräch gegangen (...). Aber es war sozusagen dann immer, ‚Ja, (Wirkungsempfänger) ist schuld‘. So, ne? Und da haben wir gedacht: Nein, nein, also DU trägst hier die Verantwortung mit und die Verantwortung jetzt auf die (WIRKUNGSEMPFÄNGER) abzuschieben und zu sagen: ‚Die (Wirkungsempfänger) sind ja selber schuld (...)‘. Also das ging gar nicht. (.) Und da war dann klar, hm, also da, entweder er ändert da ganz drastisch oder wir müssen uns trennen. Und dann ERGAB sich in dieser Situation, also für IHN sozusagen ganz ungünstig, MIR hat es das sehr viel leichter gemacht, dass er dann SAUER war auf uns und dann anfang uns (...) (im sozialen Umfeld) zu verleumden und dann also (.) Lügengeschichten über uns verbreitete und INTERNA ausplauderte und so was. /Mhm./ Und DAS war dann natürlich auch zusätzlich noch ein Kündigungsgrund. Und da dachte ich, also alles reden scheint nichts zu nützen, im Gegenteil, ne? Jetzt schießt er nicht nur gegen die (Wirkungsempfänger), jetzt schießt er

- auch noch gegen uns. Und das war, (.) also da fiel es mir dann ganz leicht, dann zu sagen ‚Schluss jetzt‘.“
1509. „JA, ja. Also wäre er darauf eingegangen, hätte gesagt: ‚Ja, Mensch, ich hatte einen schlechten TAG und tut mir leid und, ne, das kommt auch nicht wieder vor‘. Ne? Aber sozusagen das von sich zu weisen /Mhm./ und zu tun, als wäre das völlig korrekt, wie er sich verhalten hat und als wären da die (Wirkungsempfänger) schuld, äh also keine, keine EINSICHT sozusagen zu zeigen, keine Veränderungsbereitschaft und DAS dann als eine derart harsche Kritik zu empfinden, die es dann ihn rechtfertigt, auch noch irgendwelche Lügengeschichten zu erfinden und (.) Verleumdungen in die Welt zu setzen, (.) das, ja, also da war ich ganz entsetzt dann.“
1510. „Also, (3) tja, die (Stiftung) hat uns (2) zwei Monate hingehalten (3) und dann äh sich dagegen entschieden. (.) Dann war’s vorbei. Dann haben unsere Reserven nicht mehr gehalten. Jetzt mussten wir sehen, das Schlimmste verhindern. Wir haben Geld verloren. Ich bin (2) WIRKLICH GUT GESCHEITERT, also im Sinne von, also mich hat’s richtig umgehauen, auch wirtschaftlich, ne?“
1511. „Wenn man mal sich auf so einer Metaebene anguckt, was für (.) Sozialunternehmer es gibt und was die für Themen bearbeiten, dann bearbeiten die eigentlich Themen, die die Politik erzeugt hat, (.) als Probleme. Und ähm (.) ich glaube nicht, dass wir große gesellschaftliche Probleme mit Wirtschaft lösen können, sondern eigentlich nur durch Gesetze.“
1512. „Dieses MINDSET ähm sozusagen, (.) also wir betrachten jedes Konzept als den aktuellen Stand des Irrtums, ja? Also das heißt, das IST in Progress, ja, und es HAT keine Endform so. Also sozusagen das, was, was mich so ausmacht, haben inzwischen relativ viele hier, deswegen sind, viele sind einfach sehr kritisch mit den eigenen KONZEPTEN, die die vertreten, was bedeutet, dass die KONZEPTTE besser werden. Und dann steigt wiederum die SUBSTANZ, ne? Also deswegen, das ist ganz wichtig hier so für uns, dass es, dass es das gibt.“
1513. „Wir haben ja heute Situationen, also siehe Klimakrise, siehe jetzt die ganze Bankenkrise, dass wir im Grunde genommen SYSTEME haben, von denen wir eigentlich, wenn man das einfach mit dem gesunden Menschenverstand durchdenkt, sagen muss: ‚DAS hat, ist ein UNGEHEURES ZERSTÖRUNGSPOTENZIAL, mit dem wir da zu tun haben. Das wird, irgendwann wird das zu Ende gehen‘. /Mhm./ Und was machen wir dann? Und das ist die Frage, die, die mich natürlich um-, umtreibt auch ((lacht)) irgendwo, wie wird in 10 oder 15 Jahren, wie wird das Geldwesen sein?“

1514. „Mich fragen ständig Journalisten: ‚Wie weit sind wir mit (Themenschwerpunkt, dem sich die SEO widmet)?‘. (.) Und dann sage ich ((lacht)) (eine Zahl). Also, weil was soll ich denn darauf antworten? Also (2) ((lacht)) und äh (.) das, das ist so eine richtige Scheiß-Journalistenfrage, weil die davon ausgehen, es gibt eine Checkliste, die du irgendwann abhaken kannst und dann geht man zu einem neuen Thema, aber (der Themenschwerpunkt, dem sich die SEO widmet) ist, glaube ich, was ganz anderes. (Das) ist die permanente Reflexion darüber, was Gesellschaft ist und was Gesellschaft sein könnte und wie, wie Mehrheiten entstehen und wie Minderheiten entstehen. Und Minderheiten HEUTE können andere sein als Minderheiten morgen.“
1515. „Entweder es ist etwas sauber und gut und dann verkaufen wir es oder nicht. Es gibt keine Abstufungen. Wir hatten einen (Experten) an Bord, der hat sich (mehrere) Monate eingeschlossen und hat alle möglichen (Daten) und so weiter in in so ein System, das kein Mensch mehr verstanden hat, ähm zusammengefuddelt. War also mega intelligent ähm und hat dann daraus quasi uns gesagt: ‚Hier, also in den (...) Seiten steht drin, was akzeptabel ist‘. Und dann hatten wir einen Zertifizierungsprozess, der war auch sehr schlau, meiner Meinung nach, weil der hat halt abgefragt: ‚Was (von dem einen oder von dem anderen nutzen Sie denn schon)?‘. Und wir haben alles abgefragt. Wir haben abgefragt, (ob ein Produkt A oder ob ein Produkt B zu Hause oder bei der Arbeit eingesetzt wird).“
1516. „Also wir hatten, wir hatten viele Arten von Konflikten, auch viele, die nicht lösbar waren.“
1517. „Wir haben einen (sozial benachteiligten Mitarbeiter), der sexuell übergriffig war (.) und für den ein (anderes Arbeitssetting) nicht, nicht möglich war. Und da ist wirklich die Frage, wenn der hier nicht vor Ort arbeiten kann, (gut zur SEO passt), aber total sexualisiert gesteuert und ähm drohte dann anderen an ((bringt ein massives Beispiel für verbale Gewaltandrohung)). Was auf äh (andere sozial benachteiligte Mitarbeiter) eindrucksvoll gewirkt hat. So, ähm, der sollte also von uns weiter (beschäftigt) werden, (.) äh, was nicht ging, weil wir gesagt haben, ABSOLUTE Gewaltfreiheit. Das ist auch eine rote Linie, wenn bei uns Gewalt stattfindet, können wir in den offenen Settings nicht arbeiten. Wir wissen, dann würde er in die geschlossene Psychiatrie kommen und das wäre eine Katastrophe, weil dafür ist der eigentlich (.) verkehrt, aber es ist jedem völlig egal. ‚Was machen wir denn jetzt mit dem?‘. ‚Ja, ihr müsst den behalten‘. Wir können ihn nicht behalten, so, weil das geht nicht mit den Anderen. Medikamentös eingestellt werden müsste er über dann ANDERE Fachlichkeiten. Da ist gerade nix

frei und ist auch allen egal. ‚Ja, dann setzt ihn doch auf die Straße‘. Und das haben wir dann nicht ausgehalten. Also wir sind da viel näher dran und man kann nicht so einen jungen Mann, der im Übrigen ein (toller Mensch) ist, der hat bloß dieses EINE PROBLEM, so ähm, können wir nicht auf die Straße setzen. Das hat bei uns keiner ausgehalten. WILL ICH AUCH NICHT. Ich will nicht diese, diese Kaltherzigkeit. So und äh wir mussten das Spitz auf Knopf machen, dass wir gesagt haben: ‚Wir packen ihn wirklich auf die Straße und wir schreiben aber dazu einen Artikel in die Zeitung oder sonst wohin, dass hier irgendwas passiert oder wir melden es ans Ministerium, dann müsst ihr euch rühren‘. Und dann, (unmittelbar nachdem) der Mietvertrag (zum wiederholten Mal) nicht verlängert, nicht gekündigt war, also (mit Fristüberschreitung), was sie übrigens dann auch sofort nicht mehr bezahlt haben, ((lacht)) sie haben auch nicht mehr die Miete bezahlt, ((lacht)) das ist ja auch so krank, so ähm kam dann ähm: ‚Wir kümmern uns jetzt um einen Arzt‘. So und äh von diesen Situationen der (2) Verwaltungsgleichgültigkeit dem Auftrag gegenüber wird es mehr geben und da mache ich mir Sorgen.“

1518. „Letztes Jahr sind wir in Schwierigkeiten geraten äh, weil durch ein Gerichtsurteil, ich sage mal, ein, ein wesentlicher Teil der Finanzierung wegzubrechen drohte beziehungsweise wir plötzlich zwischen die Gesetze gerieten. Ähm, für uns WAR UND IST ES wichtig, eben gut vernetzt zu sein ähm und auch für solch einen Fall dann, ich sage mal, (.) Institutionen, Menschen (.) zu haben, die einen dabei unterstützen, die sozusagen das Ganze, ähm sozusagen ein gesellschaftliche Backup geben. (.) Also die Tatsache, dass wir immer schon sehr hohen Wert darauf legten, Öffentlichkeit äh herzustellen, in der Öffentlichkeit zu wirken, bekannt zu sein, äh auf uns aufmerksam zu machen, unsere Arbeit darzustellen immer und immer wieder, ähm hat eben auch dazu geführt, dass, ich sage mal, gesellschaftlich, na, offensichtlich so etwas wie ein Konsens darüber besteht, dass diese Form der sozialen Arbeit, der, der, der Selbsthilfe, die muss existieren, die, für die muss es einen Platz geben. (2) Und da kann man, nur über so einen Weg kann man dann also auch einen gewissen Druck aufbauen. Dass wir letztes Jahr, was uns natürlich bei der, in der Politik keine große Freundschaft äh gebracht hat, muss man sagen, dann an die Öffentlichkeit gegangen sind und das über die Presse kommuniziert haben (2) ähm und äh (Stadt) äh da (eine Antragstellung) sozusagen geändert haben äh bei irgendeiner Versammlung mit Presse, die da aufliegen. ((lacht)) Das fand niemand dort, also die Politiker haben uns dann heftig getreten dafür im Nachgang, aber es hat sie in Bewegung gebracht.“

1519. „Ich sage mal, die Politik ist ja, (.) es gibt ja keine einheitliche Politik. Es gibt verschiedene PARTEIEN. Es gibt äh, äh, es gibt in der STADT äh eine andere politische äh, äh Konstellation als im Landtag /Mhm./ oder im Kreistag. So, da gibt es immer andere Konstellationen und äh, äh und die unterschiedlichen Politiker sind auch nicht immer alle ein-, einer Ansicht. So, da hast und wir haben, sind ja auch mit vielen schon über lange Zeit äh verhandelt und äh, äh vernetzt. (.) Und die äh werfen einen jetzt nicht von Bord, nur weil man jetzt gerade mit ihrer Partei möglicherweise oder ihrer Regierung äh da über Kreuz gegangen ist, sondern das, da findet man immer, immer Verbündete, mit denen man dann was machen kann. Aber natürlich, letztes Jahr bin, bin ich dann äh mit unserem Justiziar, äh, ähm, (.) hier im, beim Ministerium äh einbestellt worden vom (Name), der ist jetzt nicht mehr Minister, ((lacht)) der hat mir mehr als deutlich gemacht sozusagen coram publico, dass ähm, dass unser Verhalten mit der Öffentlichkeit nun nicht seine Zustimmung gefunden hat. (.) So, da habe ich halt die Achseln gezuckt und gedacht: So what? Die Tatsache, dass ich jetzt hier sitze und er uns verkündet, dass er uns jetzt die freudige Botschaft überbringen kann, dass äh unsere Finanzierung bis Ende dieses Jahres (...) gesichert ist, weil sie sie komplett übernehmen, und zwar entgegen JEG-LICHER Vorhersage. Sie hatten dann, ein halbes Jahr vorher haben sie uns gesagt: ‚Das passiert GANZ SICHERLICH NICHT, das Ministerium wird nicht eintreten für ausgebliebene Zahlungen‘. Und genau DAS haben sie dann gemacht. Ja, jetzt, ja, (2) will ich jetzt nicht sagen, dass das ausschließlich auf den gesellschaftlichen Druck, den öffentlichen Druck hin äh geschehen ist, aber das hat eine Rolle gespielt. Es war ja auch WAHL. Ich meine, es war ja auch (politischer Wahlkampf) zu dem Zeitpunkt. (2) Ja, und das sind immer gute Zeiten sich in so eine Auseinandersetzung, aber irgendeine Wahl ist immer, Kreistagwahl, Landtagswahl, Europawahl, weiß der Himmel, also irgendwas, ja. (2)“
1520. „Und dann das über die Bild-Zeitung dann propagiert und bekanntgemacht wurde und man die öffentlich-, also die Politiker frage: ‚Was um Himmels Willen tut ihr da?‘. So und dann kriegten wir dann also auch einen Fuß in die Tür und bekamen dann also auch staatliche Unterstützung.“
1521. „Also dieses Selbstvertrauen oder dieses, nein, nicht Selbstvertrauen, das GRUNDVERTRAUEN, (3) das ich HABE äh, wo ich manchen Unternehmer da jetzt, ne, die dann schon zittern oder so und Angst haben (3) zum Staunen bringe und das habe ich wirklich in mir, das habe ich gelernt. (2) Ich weiß, dass es hoch und runter geht. Also das ist, (3) ich denke, da bin ich ziemlich resilient an dem Punkt, also um das Wort einfach mal

- zu benutzen. So, das ist, das macht mir, ich mache mir eher Sorgen dann um die jungen Kollegen. Also ich WÜNSCHTE mir, (4) dass äh, wenn, also jetzt auch, wenn wir zwei neue Kollegen oder vielleicht sogar drei in nächster Zeit oder in überschaubarer Zeit bekommen, wünschte ich mir so (3) mutige Kollegen, die, die, die äh (2) nicht so sorgenvoll und angstvoll sind und oh und das geht nicht und das geht nicht, (4) sondern die (.) viele Ideen haben, die Lust haben, (4) die vom Gemüt her vielleicht auch nicht so schwer sind und immer Angst haben und das könnte schiefgehen und das könnte.“
1522. „Ähm, also, ne, diese Abstraktion zu schaffen von sich selbst weg, Kommunikation, sich mit seinen Schwächen, sich mit seinen Stärken auseinanderzusetzen. Ähm, die, die Fähigkeit ähm sich sich in den Regen zu begeben, ne? Also immer dieses Bild, dass die Idee, die ist mein Baby und ich beschütze mein Baby, aber das Problem ist halt, davon härtet das Baby nicht AB, ne? Und wenn es dann irgendwann das erste Mal rauskommt, wenn es FÜNF ist, /Mhm./ ähm erstens ist es dann bisschen schräg drauf und zweitens wird es halt sofort krank und stirbt. Deswegen mit dem Baby ganz schnell in den Regen rausgehen, sich rausstellen.“
1523. „Ich muss da gar nicht mehr selbst immer überall dabei sein. Das ist zwar auch schön manchmal noch, dass man dann das direkte Feedback von den Menschen und dass die kommen und sich freuen und sagen ‚Danke dafür‘ und so, aber (.) ich bin mittlerweile an dem Punkt, dass ich mich einfach freue, wenn’s, wenn’s passiert und wenn man so einen anderen Beitrag leisten kann. Und das muss ja auch nicht immer, ne, eine Person machen oder zwei, sondern es ist auch nicht. Und da ist auch total bescheuert, irgendwie Konkurrenzdenken zu haben, weil ich meine, wie toll wäre es, wenn es einfach 100.000 Fairtrade Cafés gibt und nicht nur zwei, (.) also.“
1524. „Und dann die Frage zu stellen, woran liegt das eigentlich, wo kommt das her? Da gibt es ja verschiedene (.) ähm Theorien. (.) Ähm (.) und dann stieß ich irgendwie auf das Thema medizinisches Modell von (schwerster chronischer Erkrankung, die im Lebensalltag massiv beeinträchtigt) und soziales Modell von (schwerster chronischer Erkrankung, die im Lebensalltag massiv beeinträchtigt). Und dann dachte ich: Ja, stimmt, in Deutschland reden wir eigentlich immer nur über Medizin und über Forschung und Wissenschaft und Präntest und whatever, ne? Ähm, aber wir reden nie über die Beseitigung von (Widerständen) (.) oder viel zu wenig. Und wenn wir das TUN, dann reden wir immer über KOSTEN. Und (.) das fand ich irgendwie SCHRÄG. Und dann habe ich recherchiert, was gibt es denn

- für, ÜBERHAUPT für Organisationen, die sich mit dem Thema (schwerster chronischer Erkrankung, die im Lebensalltag massiv beeinträchtigt) beschäftigen? (2) Und es gibt GROSSARTIGE Organisationen, die aber alle, (.) unter uns, ziemlich schlecht sind in Kommunikation. Also da sitzen dann Sozialpädagogen und machen Flyer, so, und so sieht es auch aus.“
1525. „Also wir hatten ähm (.) ich würde, würde behaupten viele positive Stressfaktoren, also viel viel Flow, viel ähm, ähm, kreative Energie, die da entstanden ist. Ähm, (.) wir hatten negative Stressfaktoren ähm immer, wenn es ums Geld ging. (.)“
1526. „Und ähm einer der Gründe war, dass ich ähm (.) auf der Suche nach einem guten Coaching für die Dinge (war), die ich als (pädagogische Fachkraft) nicht gelernt hatte ((führt u. a. aus zu seinen unternehmerischen und technischen Wissensdefiziten)).“
1527. „Ähm, (2) und ich glaube aber schon, dass es auch wichtig ist, und das wird vielleicht dann auch teilweise unterschätzt, ähm kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Fähigkeiten zu haben. Ich glaube, dass das ist schon ähm, und deswegen bin ich ehrlich gesagt auch so ein Fan davon, dass man eben (.) immer Doppelspitzen hat sozusagen, weil, weil ich nicht glaube, dass ein Mensch alle Kompetenzen vereinen kann. Ja? Und so wie ich vielleicht die bessere oder es mir LEICHTER fällt zu netzwerken, ist (Name des jetzigen Gesellschafter-Partners) halt ein BWLER, ja, und hat da ganz andere, es macht ihr Spaß, diese Scheiß-Liquiditätsplanung zu machen, ja, wo ich echt äh, ich finde es furchtbar. Und das ist aber auch GUT so und ich glaube aber, dass beides auch notwendig ist. Und deswegen glaube ich immer, dass Leute, die alleine gründen, (.) oder ich meine, ich habe ja auch alleine gegründet, aber dann eben schnell Leute dazu geholt, dass das halt einfach eine UNNÖTIGE Mehrbelastung ist, ehrlich gesagt.“
1528. „Wenn jetzt zum Beispiel ein Gesellschafter aussteigt aufgrund eines Konflikts, hat das vielleicht, weiß ich aber auch nicht so ganz genau, hat das vielleicht in einem Sozialunternehmen noch mal eine andere, (.) eine andere Auswirkung /Mhm./ als bei anderen teilweise. (.)“
1529. „Also eingeplant ist bei dem (Stiftung)-Budget auch so eine Businessplan-Erstellung, das werde ich nicht machen, da haben wir eine Unternehmensberatung, wir haben ein Coaching seit äh, über das Projekt oder (Förderprogramm) seit letztem Jahr sind es (Anzahl, zweistellig) Coaching-Tage, die gefördert werden.“
1530. „Es ist halt die Frage, wo man die Grenze setzt. Also ich, (.) also das hat dann vielleicht, also was wir jetzt auf jeden Fall erfahren, ist, dass

man hier da auf Grenzen stößt /Mhm./ und nicht die erwarteten Ergebnisse bekommt. Also zum Beispiel bei Lieferanten ähm (.) (nicht zu verarbeitende Ware) geliefert bekommt. Das ist ja dann in dem Moment (.) für uns eine, (2) in dem Sinne eine Niederlage. Ähm, (4) ja, aber (.) da macht man halt weiter und versucht eine Lösung zu finden und daran zu arbeiten. Das konnte man ja vorher quasi nicht wissen. /Mhm./ Und (3) das ist halt die Frage, wie man dann damit umgeht. /Mhm./“

1531. „Das ist ein besserer Begriff mit der Kontrolle, weil man ja trotzdem gewisse Entscheidungen freiwillig dann trifft, aber aufgrund eines Drucks sozusagen, wenn man jetzt ähm, (3) wenn Aufträge zum Beispiel anders abgewickelt werden müssen, als man sie eigentlich gerade auch mit diesem sozialunternehmerischen Verständnis (.) umsetzen würde. Das passiert schon sehr häufig und ich glaube, das ist tatsächlich auch verallgemeinerbar, einfach weil die Umstände nicht so sind, wie sie sein sollten. /Mhm./ Also beispielsweise, also ich schätze, das ist egal, ob man sich über Fördergelder finanziert oder über wirklich Auftraggeber, dass es eben so ist. Man ist in diesen, in diesen Systemzwängen sozusagen drinne und wenn halt der Auftraggeber kein Ökopapier will, dann will er halt kein Ökopapier. Das ist jetzt sehr kleinteilig, aber. Oder wenn ein Förderprogramm, die eben keine Nachhaltigkeit beinhaltet, dann muss man eben mit den Geflüchteten was machen, was eigentlich, wo man nicht so dahintersteht. /Mhm./ Und ich glaube, das ist schon ein großes, großes Thema. Auf der anderen Seite glaube ich, sind das auch Zwänge, die normal sind irgendwie und die auch in der, in der normalen Wirtschaft normal sind und die einen vielleicht auch irgendwie (.) äh stärker machen /Mhm./ oder resilienter /Mhm./ irgendwie.“
1532. „Wir waren am (Datum) beim (Amtsträger) von (Stadt) und da wird dann im (Amt) unser (Vertriebsprodukt) stehen. Das ist GEIL! Auch wenn ich nicht seine Partei cool finde, auch wenn ich nicht vielleicht IHN cool finde als Person, aber manchmal muss man da auch netzwerken, nett sein für das Gute. Weil was ist denn die Konsequenz? Dadurch dass unser (Vertriebsprodukt) im (Amt) steht, das kann man ja irgendwann mal hochrechnen, jährlich sind da so viel (Vertriebsprodukte abverkauft) worden, dass man kumuliert vielleicht, ich weiß nicht, 1.000 Menschen (helfen, die von massiver sozialer Benachteiligung betroffen sind), nur weil der (Amtsträger) dann doch gesagt hat: ‚Machen wir‘. Und dahingehend, (.) es wird ja immer krasser, umso BESSER man netzwerkt und umso besser die Mission ist, für die man da netzwerkt, (.) umso KRASSER wird ja auch dann alles und es geht halt immer schneller und schneller.“

1533. „Also ich glaube schon, dass ich mich da am Anfang bisschen schwerer getan habe, aber ehrlich gesagt, mittlerweile gar nicht mehr so, weil ich einfach gemerkt habe, dass ich auch vielleicht nicht so ein dogmatischer Mensch bin, /Mhm./ was viele Themen angeht. Weil mein Ansatz eher ist, möglichst viele mitzunehmen oder zu erreichen zumindest und dann fällt automatisch so ein bisschen Dogmatismus weg. Ähm, (3) aber ich glaube schon, dass das für viele eine Thema (.) ist, die sich das anders vorgestellt haben und mit ihrer klaren, mit ihrem klaren Wunsch, was sie verändern wollen, irgendwie an den Markt gehen und dann auf diese unternehmerische, äh unternehmerische Realität stoßen, /Mhm./ die glaube ich, (.) da ist immer dann ein Spannungsfeld. Und vielleicht unterscheidet sich dann eben auch bei diesen Herausforderungen irgendwann, ob man wirklich als Unternehmer äh tätig sein will und sich manchmal verbiegen muss dann auch oder ob man entscheidet, dass man genau das nicht will und dann entweder eher so ein Aussteiger-Ding äh macht oder (.) ähm eher in ein sicheres Angestelltenverhältnis geht, wo man zumindest nicht vor sich argumentieren muss, dass man SELBST diese blöden Entscheidungen getroffen hat. Also ich glaube, da trennt sich vielleicht dann auch irgendwann das. Also, weil ich glaube schon, dass man sich als Unternehmer immer wieder ein bisschen leider verbiegen muss in der heutigen Welt, ja.“
1534. „Wir sind alle so komplexe Wesen, dass ich halt finde, sich zu verurteilen auch, oder deswegen sagen wir ja auch nachhaltige ENTWICKLUNG und nicht die Nachhaltigkeit. Und ich glaube, da nehme ich viel Druck raus, /Mhm./ der entstehen könnte. So.“
1535. „Und ich meine, wir sehen es ja jetzt. Irgendwie ganz viele haben gesagt: ‚Boah, (umweltschädigendes Produkt) wird jetzt verboten. So und dann gibt es das halt nicht mehr. Und daran sieht man eigentlich schon, dass, (.) dass man was bewirken kann.“
1536. „Mhm. Ich glaube, das funktioniert immer besser, so was stehen zu lassen. (2) Ähm, aber vielleicht auch, weil sich ja auch unser Netzwerk mitentwickelt hat. /Mhm./ Also, dass sozusagen, vielleicht kann man auch weniger Sachen stehen lassen, wenn man am Anfang sozusagen steht und diesen Aktionismus und das NICHT stehen lassen ja auch braucht als Energieträger irgendwie.“
1537. „Also wir haben es bis jetzt noch nicht gemacht. Äh, (...) der Fokus liegt gerade zu 100 Prozent auf nachhaltigen (Marken). Aber ähm, (...) es ist nur der Fokus, es ist jetzt nicht unsere Zielgruppe, dass wir sagen, dass es

- nur das eine ist. Ich könnte mir gut vorstellen, dass wir (.) Mitte nächsten Jahres schon anfangen diese Lösung, wenn wir merken, das läuft, für Mode läuft es gut, dass wir da ganz schnell auch eine zweite Industrie angehen, die unabhängig von der (Branche) ist, ähm, wo wir sagen: ‚Wir gehen jetzt in die Pharmabranche und gucken uns die Medikamente an, die Naturkosmetik‘. Es ist äh (.) Getränke und Nahrungsmittel als solche, das ist so das, (.) DA, da glaube ich, dass wir schnell anfangen werden, wenn wir merken, dass die Lösung funktioniert, da auch ganz schnell wachsen /Mhm./ und uns andere Zweige anschauen, wo das auch Sinn macht.“
1538. „Entweder es ist etwas sauber und gut und dann verkaufen wir es oder nicht. Es gibt keine Abstufungen. Wir hatten einen (Experten) an Bord, der hat sich (mehrere) Monate eingeschlossen und hat alle möglichen (Daten) und so weiter in in so ein System, das kein Mensch mehr verstanden hat, ähm zusammengefuddelt. War also mega intelligent ähm und hat dann daraus quasi uns gesagt: ‚Hier, also in den (...) Seiten steht drin, was akzeptabel ist‘. Und dann hatten wir einen Zertifizierungsprozess, der war auch sehr schlau, meiner Meinung nach, weil der hat halt abgefragt: ‚Was (von dem einen oder von dem anderen nutzen Sie denn schon)?‘.“
1539. „Und (.) dann geht irgendwas schief in der Produktion, weil wir halt bei eher einem Kleineren sind, um da halt wirklich Einfluss zu nehmen, und nicht bei irgendeinem Riesending, wo man da, sage ich mal, 20.000 Produkte am Tag rausschießen könnte, wenn man wollte. Ähm, (.) ja und so gehen wir halt vor, Tag für Tag. Und das, ich meine, wir haben, (...) ein klares Wertegerüst aufgestellt für uns äh und wir versuchen dem einfach bei jeder Entscheidung, die wir täglich treffen, dem näherzukommen, ne, unserer Vision näherzukommen und gleichzeitig unser Wertesystem dabei niemals irgendwie zu verändern, sondern zu sagen: ‚Das ist das, wofür wir stehen und dem wollen wir nachgehen‘.“
1540. RH: „Also Sie gucken dann nicht so sehr an der Stelle, wo dieses Geld herkommt?“  
 IP: „Ja. Ja, ja. Also ein Waffenkonzern würde ausscheiden, das geht nicht, /Mhm./ aber ansonsten äh, also soweit die eben im weitesten Sinne als seriöse Unternehmer bekannt sind, äh, das ist scheißegal, ob der Traktoren verkauft oder ähm, oder selbst, wenn es ein Tabakkonzern wäre, würde ich es wahrscheinlich machen, (.) äh solange das sozusagen seriöse Branchen sind. So, äh mit unseriösen Menschen sollte man sich möglichst sowieso nie einlassen, weil da liegt gar kein Segen drauf.“
1541. „Hm, wir brauchten ja Geld, ne? Also wir hatten ja ganz ganz enorme Schulden /Mhm./ Und wir hatten so ein paar Sachen, wo wir gesagt

- haben: ‚Das machen wir nicht, wir machen nicht in (Drogen), wir machen nicht in Waffen‘. Aber ANSONSTEN waren wir relativ OFFEN eigentlich. Ähm, also wir haben, wir haben so einem Investor einen, einen, (.) einen, so einen Highclass-Modeshop gebaut, wo man irgendwie (überbeutertes Luxusprodukt, auf nachhaltiger Basis hergestellt) Euro kaufen kann, was ich schon ziemlich fragwürdig fand. ((trinkt)) (3) Wir haben für einen (Prominenten) in (Land) ein Projekt gemacht (...) und dann haben wir ihm eine Fair-Label-Strategie gebaut und solche Geschichten. Aber wir haben immer gesagt: ‚Wir machen 50 Prozent unserer Zeit sehr hochpreisige Beratung, um die Kohle rein zu kriegen und um unsere Seele rein zu halten, (unterstützen) wir mit den anderen 50 Prozent (SE-Startups).‘“
1542. „Ja, ich meine, man zweifelt dann halt natürlich auch so ein bisschen an sich selbst, ne? Weil man sich auf eine Idee fok-, /Mhm./ also fixiert hat eigentlich schon und merkt, okay, es wird sich so einfach nicht tragen, entweder weil die Zeit noch nicht reif ist oder weil, (.) weil das Konzept irgendwie doch noch nicht richtig justiert ist so. Und das ist natürlich schon mit viel Selbstzweifeln einfach verbunden, weil man entweder sieht, wie andere es schaffen mit ihrer Ursprungsidee /Mhm./ einfach durchzustarten oder andere, die sagen: ‚Na ja, das ist einfach kein Business Case, musst du halt akzeptieren sozusagen‘. Hm, (1) und (.) da fehlt, glaube ich, am Anfang auch noch so das Selbstvertrauen, dass das, dass so eine ENTWICKLUNG und so ein Prozess /Mhm./ auch normal ist und dass auch in der Laufzeit sozusagen von einem Unternehmen eine Entwicklung ganz normal ist, dass sich da immer wieder Dinge auch ändern. Und mittlerweile würde ich das eben als, (.) als ähm (.) eigentlich schon Kompetenz ähm bezeichnen, dass wir dadurch eben so heterogen auch aufgestellt sind. /Mhm./ Und vor allen Dingen auch, wenn irgendwie ein Kunde wegbricht oder ein Fördertopf wegbricht, wir das eben anfangen kann, /Mhm./ weil man eben nicht nur einen, einen Fokus hat wie viele andere. Aber damals war es eben schon, also war es einfach mit Selbstzweifeln verbunden, ob das, was man denkt, was SO WICHTIG IST, /Mhm./ dass äh nachhaltiges Wirtschaften im lokalen Raum sich durchsetzt, dass das vielleicht gar nicht so wichtig ist, wie man denkt.“
1543. „Wir haben zwar immer noch Mehrbettzimmer für neue Leute, maximal bis zu ACHT, aber eigentlich auch schon nur noch bei Vieren, so. Ähm, das heißt, also da haben wir so ein bisschen auch Puffer gehabt. Ähm, aber wir werden wahrscheinlich, voraussichtlich äh, äh lernen müssen ähm eine, eine Minderbelegung äh durch irgendwas anderes zu kompensieren. Bisher

hat uns das, war das noch nicht so schwierig. Also wir haben es, bisher haben wir das noch im Griff.“

1544. „Demotivierend waren zum Teil die (Behörden), (2) die oft eher Steine in den Weg gelegt haben, statt zu unterstützen. Nicht unbedingt so massiv wie dieses eine (Amt), aber durchaus eben, dadurch dass eben Therapien nicht finanziert wurden oder (Wirkungsempfänger) zu Besuchskontakten mit (Gefährdungspersonen) gezwungen wurden, die sehr schädlich zum Teil für die (Wirkungsempfänger) waren und die zum Teil auch von den (Gefahrentägern) gar nicht gewollt waren. Und wo nur das (Amt) meinte, das MUSS jetzt aber sein und wir dann hinterher wochenlang Schwierigkeiten hatten, den (Wirkungsempfänger) wieder zu stabilisieren, nachdem er eben von, mit den (Gefährdern), die den (Wirkungsempfänger) missbraucht, misshandelt oder sonst was hatten, stunden- oder gar tagelang alleine sein musste und so. Also da waren oft Situationen, wo ich ähm sehr in Konflikt gegangen bin mit (Behörden). Nicht immer haben wir uns durchsetzen können und manches Mal mussten wir dann tatsächlich die (Wirkungsempfänger) Situationen aussetzen, von denen wir WUSSTEN, dass das für die (Wirkungsempfänger) (.) belastend bis hin zu schädlich ist und wo wir sie nicht schützen konnten. (2) Das fand ich dann oft schwierig. Also (.) das und wenn DANN eben, es gab dann so eine Zeit, wo das so kombiniert war. Es gab viele solcher Situationen. Dann gab es parallel ähm Situationen, wo die (Gefährder) (.) uns zum Teil sehr aggressiv angegangen haben. Und dann stellte auch noch die (Behörde) die Zahlungen ein und so. Also, wo es so kumulierte irgendwie, da gab es dann durchaus schon mal so Phasen, wo ich das Gefühl hatte, ich schaffe das nicht mehr, ich schmeiße das jetzt hin. WAS das letztlich verhindert hat, waren immer die (Wirkungsempfänger), (.) immer die Beziehung zu den (Wirkungsempfängern), zu sagen: ‚Das kann ich nicht machen. Das geht nicht. Wo sollen denn die (Wirkungsempfänger) hin, wenn wir jetzt hier alles hinschmeißen? Dann verlieren die wieder ihr Zuhause und wieder ihre Bezugspersonen und so. Das geht nicht, wir müssen durchhalten‘. Und letztendlich hat es sich ja auch gelohnt und war es ja auch GUT da durchzuhalten, aber, (.) sagen wir mal dieser Konflikt oder diese Herausforderungen, die so von außen herangetragen wurden, (Behörden), auch zum Teil (andere Behörden), (Gefährder) und so was, (2) das ist dann schon manchmal eine so große Belastung, dass das auch demotivierend wirken kann.“
1545. „Und äh ganz viele Aufgaben, die, von denen ich jetzt das Gefühl habe, die sind in guten Händen, ich nehme mal das gesamte Finanzmanagement,

habe ich nicht mehr bei mir. Da kriege ich die ZAHLEN, ich kriege sie (.) AUFBEREITET von exzellenten Leuten. (2) Wir haben ein gutes Controlling, äh, wir haben Ampelsystem. Wir haben all das, was ich in meiner (Berufserfahrung in der Industrie) auch hilfreich gefunden habe, hier stabil eingeführt.“

1546. „Ich ähm GLAUBE (.) NICHT daran, dass jemand nicht ersetzbar ist. Ich habe das ähm, also aus privaten Gründen ((schildert diese Gründe, plant einen ausschleichenden Prozess)). Das habe ich also vor (Zeitangabe) schon gesagt zum großen Erstaunen aller. Und ich KÖNNTE auch, im Moment zumindest äh fühle ich mich fit genug, ich bin jetzt nicht krank äh, auch noch länger arbeiten, aber ich habe ganz bewusst gesagt: ‚Ich mache alles Mögliche noch danach, aber diesen operativen, (.) aus meiner Sicht immer noch Elefanten, ähm würde ich gerne ähm dann auch so, dass, dass man Nachfolgeregelungen vorfindet.“
1547. „Also so wie ich das sehe, (.) werden wir ja diese (Maßnahme) noch über Jahre machen müssen. ((lacht)) Diese (Maßnahme) heißt, die (bundesweite Aktivitäten). Und da wir (Anzahl der Maßnahmen) im Jahr anbieten und über die Hälfte in (Bundesland), in (Stadt) in (Bundesland), ähm (3) müssen (Person aus dem persönlichen Umfeld) und ich dann immer (.) hierherfahren, zum Beispiel nach (Stadt), was uns natürlich gefällt, ist klar, ((lacht)) und so etwas machen ähm, weil (designierte Nachfolger) zurzeit noch nicht bereit sind, diesen Teil zu übernehmen. Aber es wird noch dauern. Ich möchte also wirklich ähm jährlich abspecken und Teilzeit, aber ich kann mir durchaus auch vorstellen äh, das (weit über Renteneintrittsalter hinaus) zu machen. Das äh, ABER ich möchte, dass das Unternehmen übertragen wird auf (designierte Nachfolger) äh, (.) weil das soll nicht so wie im Königshaus sein, ((lacht)) /Mhm./ ne? Also, dass, dass (Junior selbst schon Senior) ist und, und der König, ((lacht)) der dankt da nicht ab, ne? Also äh die sollen selbst Verantwortung tragen, das soll SEIN Ding werden. /Mhm./ Es IST aber auch schon sein Ding. Das ist das Gute daran, ne? Aber ähm, (2) ja.“

RH: „Wenn ich das wiederum richtig verstanden habe, dann sagen Sie, es ist vollkommen klar, dass die (designierten Nachfolger) das übernehmen werden. /Ja./ Aber es ist noch nicht so richtig geklärt oder besprochen, wie das so im Detail aussehen kann.“

IP: „Das ist richtig, das ist richtig, aber es soll im Grunde, (.) diese Umwandlung (.) soll (in absehbarer Zeit) passieren. (...) Also das äh, die wollen das auch ((führt hierzu näher aus)).“

1548. „Aus unserem Team kommt dafür niemand in Frage, ähm nicht für diese Aufgabe, aber irgendwann, wenn wir uns das leisten können und wir den Richtigen oder die Richtige finden, hole ich diese Person hier rein und äh übertrage ihr die Geschäftsführung. Denn ähm (.) die, eine der größten Existenzgefahren ist, dass ich das Ganze viel zu lange mache. Ähm, (2) zum heutigen Zeitpunkt ist (Name der SEO) von meiner Person noch viel zu abhängig, das müssen wir ändern.“
1549. „Also ewige Vereinsvorsitzende, Generationswechsel, die kaum stattfinden, weil keiner äh, weil keiner ((Handy von IP klingelt wieder, lässt es wieder klingeln)) Häuptling sein will, Indianer ja, ne? Das ist auch so ein, so ein Thema, die Frage von Verantwortung, ne?“
1550. „Und auf dem Weg dahin habe ich gemerkt: Wow, es macht mir Spaß. Also da ist ein Unternehmer in mir, der äh hungrig war auf mehr. Also ich habe unglaublich viel Freude an diesen Coachings gehabt.“
1551. „Und inzwischen sind wir so weit ähm, (Datum) kommt wieder ein Unternehmensberater, dieses Mal ist es (Name), ähm, weil ich gesagt habe: ‚Ich brauche mal ein, ein Coaching AM STÜCK, und da ist (Jahreszeitangabe) gut geeignet, zum (unternehmerischen Thema)‘. Und zu sagen: ‚Wenn wir jetzt nicht mehr‘. Also wir waren die ersten Jahre, (Name der SEO) war IDENTISCH mit (SEO-Aktivitäten). Jetzt merken wir, da hat sich was getan. Wir haben (anderes Projekt der SEO). Man kann jetzt davon sprechen, wir haben sehr, sehr unterschiedliche (erläutert diverse Projekte). Drüber ist aber die gemeinsame Klammer in der sozialen Mission, in der Wirkung. Das hat sich ja alles nicht verändert. Es sind nur ganz andere methodische Herangehensweisen, um (Zielgruppe zu unterstützen), da wo wir den Bedarf sehen. Und äh trotzdem merken wir, es gibt jetzt andere Chancen auch für Unternehmenskooperationen mit (Projekt der eigenen SEO), das TICKT ganz anders. Wir können auf (Branche) zugehen. Wir sind zum Beispiel bei (Konzern) mit einem Produkt, was wir gemacht haben, (...), weil (dieses Thema) rauf und runter ständig vorkommt, ein Riesenbelastungsfaktor für (Zielgruppe), ähm, da sind wir jetzt in deren (Verteiler), wo die (Kunden direkt auf uns aufmerksam werden). Und dafür kriegen wir einen kleinen Betrag refinanziert. Das heißt, wir sind jetzt schon in anderen Geschäftsmodellen. Es wird NOCH unternehmerischer im klassischen Sinne. Und äh die praktische Hilfe, die wird immer (.) so bleiben, wie sie jetzt ist, weil wir mit dem System, mit dem wir arbeiten, auch gar nicht genügend Spielräume hätten, um das groß weiterzuentwickeln. Da können wir Prozesse optimieren, wir können die Qualität sichern. Wir haben gut zu tun, immer neue Ehrenamtliche zu akquirieren.“

- Dazu gehört eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit, damit man immer wieder bekannt ist als (beschreibt das eigene Arbeitsfeld und die Zielgruppe) und so weiter. Aber sonst vom inhaltlichen Konzept her ist das sehr reif, (.) da geht nicht mehr viel zu optimieren.“
1552. „Und dazu, bei solchen Impact Startups, kommen noch Utopien dazu, schöne Ideale dazu, ne? Gesellschaftlich die Welt verändern wollen, sich ähm da mit seinem eigenen Selbstbild, ne, vielleicht dann auch noch mal eine besondere ROLLE dabei zuzuschreiben, sich darin zu verlieben. Und dann verliert man den Blick für die Realitäten. (.) Wenn man das so genommen hätte und ich einen Zauberstab gehabt hätte, hätte ich mir vielleicht ähm, (2) äh (.) EHER ähm (.) mehr äh Realitätssinn (.) herbei gezaubert.“
1553. "Das Thema Burnout ist ein Thema (.) in der WIRTSCHAFT, bei STARTUPS. Und ich vermute, ein bisschen was gelesen habe ich dazu, wenn die Zahlen stimmen, bei Impact Startups, ich sage immer Impact, aber Social, ne, Startups äh noch stärker, weil dieser Idealismus dazu kommt. Ähnlich wie bei Lehrern, (.) die dann ähm, warum werde ich oder sind Lehrer früher Lehrer geworden? Jetzt nicht nur, weil sie eine Versorgung brauchen, also mit Beamtentum, sondern weil sie auch (.) das gerne gemacht haben, also sich vorstellen konnten. Also Lehrer, das war toll, ne? Also den Kindern was beibringen, wunderbar. (.) Idealerweise kann ich mir das auch vorstellen und dann kommst du in die Schule und die Realitäten sind BRUTAL. Und ein Startup ist ähm (.) eine Zeit, kann eine sehr brutale Zeit sein. Es kann einem sicherlich Glücksmomente bringen, wenn du ein Team hast und manche Dinge gehen gut. Und dann kommt jetzt sie die, die harte Phase und du hast, du bist nicht sicher, ob das aufgeht. Und dann guckst du und die anderen an dir vorbei. Und dann sind sie in den Konzernen, verdienen das dicke Geld und du bist jetzt ein, zwei, drei Jahre hier und verlierst den Anschluss, ne? Äh, dann auf einmal, deine Frau will, dass wir Kinder haben, dass wir Familie gründen und so weiter. Vielleicht MACHST DU DAS SOGAR NOCH, was manch einer gemacht hat, hier ist eins dabei gewesen oder ZWEI, die sind noch Eltern geworden in der Zeit, ne? Was ist das denn für eine? Ich auch, als ich in (Kontinent) gegründet habe, bin ich Vater geworden, (.) ne? Also wie viel Idealismus kann man sich da leisten oder eine Verblendung, ne? Also eine ganz, ganz kritische Sache und da ist ähm (.) das SCHEITERN äh eine große Gefahr oder ein Burnout eine große Gefahr. Also dieses Zweite, (.) also ich, (.) äh ein gutes, auf sich hören, ähm, Gefühl und gucken, wo habe ich jetzt so, ähm, (.) wo fängt die Selbstausbeutung an oder ne, wo bin ich da so verstrickt ähm, dass ich oder in einem Tunnel bin, ne? Also ein Tunnel

ist dann ganz gefährlich. Wenn du nicht Glück hast und du kommst am Ende des Tunnels raus, (.) dann verendest du da drin. Und dann wird alles eng und dann sind deine Entscheidungen nicht mehr rational. Ja, ähm, da gibt es viele äh schöne ähm Beispiele auch von Managern, die im Tunnel mit dem Tunnelblick in die Katastrophe schlittern, also ERFAHRENE Manager von großen Konzernen. Für so kleine Startups äh (.) Schiff- ähm, Kapitäne mit Sicherheit ähnlich.“

1554. „Es gibt ja auch eine hohe Burnout-Rate von Sozialunternehmern, weil die eben immer das, nicht den Kontostand, sage ich mal, als äh Messung ihrer Wirkung haben, ja, sondern (.) äh, wie viele Probleme gibt es noch auf der Welt und (.) die Leute sich in so einem, in so einem Strudel befinden, aus dem sie, glaube ich, schwer rauskommen.“
1555. RH: „Was ist denn dieses ‚anders umgehen wollen‘, dieses ‚anders‘ dabei? Also was würdest du, wenn du morgen früh aufwachst, merken, was anders ist, wenn du es schaffen würdest?“  
 IP: „Ähm, (.) dass ich kein, (2) ich nenne es jetzt mal schlechtes Gewissen äh empfinde, wenn der Tag völlig entspannt startet, weitergeht, endet, (.) auch nicht mit Überstunden.“
1556. „Ich habe mich selbst aus DEM Raum zurückgezogen und dann kommen die Destruktiven, die, die eher so in Gruppen DESTRUKTIV, mit ihren Gefühlen nicht klar kommen, die nehmen diesen Raum EIN. Und wir hatten vor (Anzahl) Jahren den Prozess DURCH, dass im Prinzip wir uns jetzt wieder stabilisiert hatten. Ich habe wieder meinen Raum eingenommen. Die Leute, die eher destruktiv in Gruppen, ihre Destruktivität da reinbringen, ((lacht)) die sind jetzt am, am Rand so ein bisschen ähm und können dort lernen und wir lernen an ihnen. Ähm, aber das war dann einfach so eine Zeit, wo ich gemerkt habe, so ein PAAR DINGE klären sich einfach auch, wenn man mal (.) sich trennt. Das waren dann so Dinge, wo ich gemerkt habe, wenn man jetzt mal loslässt, dann (.) ist es für beide Seiten gut. Die anderen hätten nicht losgelassen, die haben zu viel Angst äh loszulassen. ((lacht)) Ähm, genau und dann bin ich halt einfach mal (mehrere Monate) gegangen und wollte mich auch selber beschenken. Also ich habe auch gemerkt, dieses sich nähren lassen (.) ähm vom Leben, nicht immer nur so den Weltretter spielen, weil das ist dann auch irgendwann (4) eine komische Nummer. Es hat dann auch was mit Ego zu tun, genau, dass man so tut, also könnte man sich nicht auch mal zurücklehnen. /Mhm./ Und das war wichtig und da habe ich viele Geschenke gekriegt für mich in (diesen Monaten). ((lacht)).“

1557. „Und DAS war das Heilsame, ne? Weil dann haben alle gemerkt ‚Wow, okay, ähm, so kann man es auch machen‘ und haben sich selber nicht mehr so wichtig genommen. Das war auch, ne, ich mich selber nicht. Für mich war es ja als Erstes, ich habe es ja mir geschenkt. ((lacht)) Aber am Ende war es auch ein Geschenk auf eine Art, es hat viel entkrampft, weil man, man kann auch gehen, ne? Und das ist, glaube ich, dann wird die Idee oder was da dahinter liegt wichtiger wieder und nicht so dieses, was bin ich denn innerhalb dieser Idee. Genau.“
1558. „Und wenn Leute so eine Rückmeldung geben, ist das ein gutes Zeichen, weil es ist auch eine Ego-Falle, wenn man ständig, ne, und wenn jemand von mir, also wenn jemand von mir ein Interview will, (.) dann ist das Ego auch schnell da. Also in dem Fall war es jetzt bei mir, ich wusste, es ist eh an-, anonymisiert und wie auch immer, aber trotzdem: ‚Oh, da interessiert sich jemand für mich‘ Und dort abzusagen mit dieser Begründung so irgendwas mit achtsam, finde ich ein gutes Zeichen, ne, die Leute achten auf sich. (2)“
1559. „Achtsamkeit, eine Körperachtsamkeit, also eine Achtsamkeit natürlich im Geiste, aber eben auch besonders, und das ist in unser, unserer Gesellschaft wirklich massiv vernachlässigt, eine Körperachtsamkeit und den Körper zu nähren auf so einer emotionalen Sache, ne? Seine Themen anzugehen, das ist so die (.) Hauptsache, ja, damit die nicht mehr von außen ständig auf einen zukommen.“
1560. „Erlebe ich schon auch genauso und ich habe aber die Hoffnung, (.) dass es umgekehrt werden kann, weil eigentlich ja genau (2) das Soziale bedeutet, dass man Acht gibt. /Mhm./ Und dann, man kann nicht auf andere Acht geben, wenn man nicht auf sich selbst Acht gibt. Und ich glaube, dass das (.) in bestimmten Kreisen schon salonfähig ist, aber dann in so einem anderen Extrem irgendwie. /Mhm./ Da will man überhaupt gar nicht ran-klotzen oder so. /Mhm./ Und ich glaube, das nähert sich jetzt gerade so an. /Mhm./“
1561. „Also die Frage von einem hohen Maß an Selbstausschüttung, bis hin zum Thema der Rentenversicherung, wie es ja so viele betrifft, wo man jetzt feststellt: Oh Mann, oh Mann, (.) hm, (.) da fehlen ja, (.) die Jahre fehlen, die sind einfach mal, die sind einfach mal NICHT DA. Äh, da würde ich sagen, falle ich theoretisch in die klassische Altersarmut, (4) wo man natürlich sagen muss, nach ((jahrzehntelangem Engagement ohne in Rente einzuzahlen)) ((zieht Luft ein)) geht eigentlich gar nicht. Äh, (.) aber auf dem Papier ist es tatsächlich so, man kann es ja nicht wegleugnen, ne? Aber

- ich werde schon überleben, das ist nicht das Thema, da geht wahrscheinlich die Selbstausschöpfung weiter.“
1562. „Ähm, genau. Ähm, genau, also das ging gut los, weil man eben diese Abstriche gemacht hat, Personalkosten sind der größte Posten und den gab es die ersten (Anzahl) Jahre NICHT. Und alles, was an Geld rein kam, wurde halt in die, (.) äh in die Umsetzung von (Projekten) gesteckt und da reichten erst mal (Betrag fünfstellig, unterer Bereich) Euro, zum Beispiel um eine große Sache zu machen. Und dann kam aber immer mehr, also mit jeder guten Sache, die man gemacht hat.“
1563. „Ja, viel über, (2) also ich glaube, die größte Finanzierung ist wirklich, dass die Leute hier äh auf finanzielles äh Einkommen verzichten. Sie arbeiten auf einem anderen Level, als was sie verdienen. Das ist, glaube ich, die größte (.) Gegenfinanzierung. ((lacht)).“
1564. „Also wir arbeiten immer unterzuckert, ne? Wir sind immer kurz vorm Kollaps, ne? Jetzt ist es gerade so, dass ((führt einen internen Burnout-Fall bei einem Mitarbeiter aus)). Äh, das, also die, die, ich sage mal so, was noch wichtiger ist, das ja auch in die Zukunft zu führen, ne? Ich bin (eigene Altersangabe), also ich bin hier immer noch der Gesündeste irgendwie ((lacht)) und auch der Munterste, aber ja, das ist also auch so ein schweres Thema, aber das haben andere auch, da müssen, das schaffen wir auch. Ähm, (.) JA, das MUSS man alles NEBENBEI machen, ne? Also im Grunde genommen hat man dann fünf oder sechs oder sieben Berufe und die Decke ist immer zu kurz.“
1565. „Das heißt, der PROZESS ist viel zu schwierig so und den könnten wir sozusagen mit (mehreren) Kommunen, Landkreisen vielleicht versuchen mal zu vereinfachen, also so Modelle zu schaffen, wie kann man. (.) Eigentlich müsste der von oben vereinfacht werden, ne? Also und das ist (3) alles kontraproduktiv, ne? Und dass wir uns danach tummeln, das ist eigentlich so bisschen wie selbstverletzendes ((lacht)) Verhalten, sage ich manchmal, wie Masochismus. Aber es gibt einen Grund dafür, warum wir das machen, ne? Ja.“
1566. „Wir sind jetzt an einem Punkt, wo wir uns selber ziemlich ausgehungert haben, ne? Wir sind gewachsen, wir sind skaliert, das wird auch weitergehen. Wir stehen weiter unter Druck durch die Programme auch, ne, die wir brauchen, die aber auch immer, (.) (langjähriger Kooperationspartner) äh steigt aus. (Datum) gibt es noch eine Finanzierung, wie hoch die ist, das ist, also (Betrag, deutlich kleiner als zuvor) sollen es sein, weiß ich noch nicht, ob es kommt. Ähm, (3) das steht an, das gibt natürlich Unruhe bei den Kooperationspartnern, das ist klar, ne? Jetzt haben die mal drei Jahre

- gute Zuschüsse bekommen, das macht viel aus. Jetzt äh (.) müssen wir wieder gucken, also SCHON WIEDER Unsicherheit. Also wir leben, ne, also immer wieder in Perioden der großen Unsicherheit. So, äh, wir haben uns selber ziemlich ausgeblutet in dem Prozess.“
1567. „Und (2) dieses KAMPFMODELL oder dieses Old School kapitalistische Modell, das möchte ich nicht. Das haben wir hier ein Stück jetzt drin, das geht (.) nicht, das macht uns (.) kaputt, ne? ((leise werdend)).“
1568. „Also ich gehe nicht mehr kostenlos irgendwohin, nicht, weil ich ein geldgeiler Sack bin, sondern weil meine Zeit auch begrenzt ist ähm und weil ich die Beobachtung gemacht habe, wenn die Leute nichts bezahlen, dann ist es ihnen auch nichts WERT. Und wenn sie mich aber teuer BEZAHLEN, dann schicken die nicht mehr ihre Praktikanten zum Zuhören, sondern eben ihre Entscheider, (2) ne? Und ähm dann hast du auch eine ganz andere Flughöhe und die wissen genauso wenig wie die Praktikanten zum (Thermenschwerpunkt). Und ähm natürlich habe ich jetzt den Ruf: ‚Ja, (eigener Name) ist teuer‘. Aber ja, dann, dann sucht euch halt einen anderen so, (...) ich diskutiere bestimmte Dinge auch nicht mehr. Und das hätte ich gerne früher gelernt, weil es natürlich auch in der Vergangenheit Themen gab ähm (.) oder Begegnungen mit Menschen gab äh, wo ich gerne noch weiter den Kontakt gehalten hätte, die dann aber irgendwie im Sande verlaufen sind. Und ähm, wenn ich das damals schon gewusst hätte, (2) mit einem größeren Selbstbewusstsein auch inhaltlich aufzutreten ähm.“
1569. Beispiel 1: „Also das war (.) AUCH ähm ein, ein kleines äh politisches Kabinett-Stückchen, was ich da persönlich erlebt habe, was Sie nicht zitieren sollten, /Mhm./ aber was ich erzählen kann.“; Beispiel 2: „Ist das zufällig? Nein. (.) Ist es willkürlich? (.) Teilweise, habe ich aber niemals on record gesagt, also bitte nirgendwo das schreiben. ((lacht))“; Beispiel 3: „So, jetzt sind wir aber noch mal zurückgepiffen worden, das darf man aber jetzt nicht reinschreiben.“; Beispiel 4: „Ja, ja, die sitzen ja da, äh das ist ja verflochten. Also ich sage Ihnen jetzt auch was off the record.“