

Ökologisches 2 2009 Wirtschaften

www.ioew.de | www.voew.de
ISSN 1430-8800 | B 14336

SCHWERPUNKT

Social Entrepreneurship

Von Zukunfts-
gründern
und Helden-
geschichten

AKTUELL

Ökonomie und
Nachhaltigkeit im
Europa-Wahlkampf

AKTUELL

Weichenstellungen
für eine nachhaltige
Stromversorgung

NEUE KONZEPTE

Klimapolitik
ganzheitlich denken



VÖW

 oekom
verlag

INHALT

2. 2009

EDITORIAL	4	Soziales Unternehmertum in Deutschland
NACHRICHTEN	5	Politik + Gesellschaft
	5	Unternehmen + Wirtschaft
	6	Forschung + Bildung
AKTUELLE BERICHTE	8	Ökonomie und Nachhaltigkeit im Europawahlkampf: Kernthema oder Randnotiz? <i>Andrea Römmele und Natascha Zowislo-Grünewald</i>
Standpunkt	9	Bewunderung trotz Zweifel: Soziales Tun im Kapitalismus <i>Hans-Jürgen Art</i>
	10	Weichenstellungen für eine nachhaltige Stromversorgung <i>Christian Hey und Olav Hohmeyer</i>
	12	Förderung des nachhaltigen Konsums von Mitarbeitern <i>Viola Muster und Ulf Schrader</i>
		SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
SCHWERPUNKT	14	Einführung <i>Jana Gebauer, Franziska Mohaupt und Rafael Ziegler</i>
	15	Kleine Schritte zum institutionellen Wandel <i>Kate Ganly und Johanna Mair</i>
	18	Die Demokratisierung der Energieversorgung <i>Ursula Sladek</i>
	19	Pragmatische Argumente für den Klimaschutz <i>Sophie Fabricius</i>
	20	Von Zukunftsgründern und Heldengeschichten <i>Rafael Ziegler, Jana Gebauer, Franziska Mohaupt, Marianne Henkel, Lena Partzsch und Justus Lodemann</i>
	22	Die Universität vom Kopf auf die Füße gestellt <i>Carolin Gebel, Claudia Neusüß und Wolfgang Stark</i>
	25	Eine umfassende Transformation des Unternehmens <i>James Austin und Ezequiel Reficco</i>
	28	Zu siebzig Prozent verrückt <i>John Elkington und Pamela Hartigan</i>
NEUE KONZEPTE	30	Nachhaltige Landnutzung durch vorausschauende Politik <i>Katharina Diehl und Katharina Helming</i>
	35	Potenziale der Materialeffizienz erschließen <i>Raimund Bleischwitz, Sören Steger, Mathias Onischka und Bettina Bahn-Walkowiak</i>
	39	Faktor 10 mit hohen Risiken? <i>Michael Steinfeldt und Ulrich Petschow</i>
	43	Realistische Inwertsetzung statt Abgeltungen von Kosten <i>Karin Ingold und Tiana Moser</i>
	47	Klimapolitik ganzheitlich denken <i>Uwe Schubert und Axel Sonntag</i>
MITTEILUNGEN	51	IÖW
	52	VÖW
LITERATUR	53	Rezensiert
	56	Kurz vorgestellt
	57	Neu erschienen
	58	Vorschau + Impressum

Social Entrepreneurship in der Hochschulbildung

Die Universität vom Kopf auf die Füße gestellt

Viele Menschen bringen die Kompetenzen für Social Entrepreneurship bereits mit. Oft genug sind sie jedoch verschüttet durch herkömmliche Ausbildungsmuster. Mit einer ungewöhnlichen Lernreise können diese Fähigkeiten entdeckt werden.

Von Carolin Gebel, Claudia Neusüß und Wolfgang Stark

Das Konzept Social Entrepreneurship steht für kreative Ansätze realer sozialer Innovationen für gesellschaftliche Problemlagen. Gleichzeitig kann Social Entrepreneurship die Keimzelle eines neuen, gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftsverständnisses jenseits von Marktliberalismus und Gewinnmaximierung sein (Bornstein 2004; Yunus 2008). Social Entrepreneurs sind demokratische Motoren der Gesellschaft; es sind Menschen, die sich mit unternehmerischem Engagement innovativ, pragmatisch und langfristig für einen bahnbrechenden gesellschaftlichen Wandel einsetzen.

Im Sinne der allgemeinen Schumpeter'schen Definition von Unternehmertum gilt es, gesellschaftliche Engpässe zu erkennen und zu durchbrechen (Schumpeter 1993). Social Entrepreneurs spornen die Gesellschaft an, neue Wege zu gehen, die den gesellschaftlichen Nutzen ökonomischer Systeme in den Mittelpunkt stellen (Dees 2002). Wenn wir nicht allein auf das zufällige Auftauchen solcher unternehmerischer Menschen warten wollen, stellt sich die Frage, ob die Haltung gesellschaftlicher Verantwortung und Innovation systematisch gefördert und mit hin erlernt werden kann.

Einseitige Spezialisierung

Die versäulten Formen politischer, sozialer und kultureller Arbeit und die weitgehend eindimensional auf Profitmaximierung orientierten Muster wirtschaftlichen Handelns hemmen gesellschaftliche Innovationen. Diese Muster der Spezialisierung und fehlender Konnektivität finden sich in allen Strukturebenen unseres Bildungssystems. Insbesondere das niemals grundlegend reformierte Hochschulsystem bringt unter dem Begriff der Berufsfähigkeit immer mehr kennzahlengestahlte Spezialisten auf den Markt zukünftiger Führungskräfte.

Gesellschaftliche Verantwortung und Vergemeinschaftung werden dabei nur als temporär gültige Marketingbegriffe ge-

handelt. Innovative Ideen für zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen erfordern aber das genaue Gegenteil. Sie erfordern das aktive und systematische Zusammenwirken aller gesellschaftlicher Akteure aus Unternehmen, aus sozialen, ökologischen, kulturellen und zivilgesellschaftlichen Initiativen und Einrichtungen, aus Staat, Kommunen und aus der Politik im Sinne einer Multistakeholderperspektive.

Unternehmerische Haltung entwickeln

Betrachten wir die Qualifikationen bekannter Social Entrepreneurs, dann wird deutlich, dass viele keine betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse haben (Faltin 2008) (1). Was ist es also, was Menschen zu Social Entrepreneurs macht? Und was bedeutet dies im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung? Die Sozialisation zu Social Entrepreneurship benötigt ein Dreifaches:

- die Entwicklung einer unternehmerischen Grundhaltung, die Schieflagen und Potenziale in unserer Gesellschaft zu erkennen vermag,
- das Gespür, in gesellschaftlichen Herausforderungen Chancen für unternehmerisches Handeln zu erkennen, und
- die Fähigkeit, im Team verschiedene Blickwinkel und Kulturen zu verbinden.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Zielgruppen für Social Entrepreneurship bedeutet dies, jeweils spezifische Schwerpunkte zu fokussieren. Studierende aller Disziplinen brauchen vor allem die Erfahrung der Praxis; Menschen, die intuitiv unternehmerisch handeln, brauchen mehr methodisches Handwerkzeug und wissenschaftlich gestütztes Wissen, um ihr praktisches Tun strategisch zu fokussieren. Ähnliches gilt für die Frage, ob und wie das Soziale im Entrepreneurship zu vermitteln ist.

Viele Menschen bringen die oben genannten Kompetenzen bereits mit, oft genug sind sie jedoch verschüttet durch herkömmliche Ausbildungsmuster. Man muss diese Kompetenzen daher nicht zwingend im Kontext einer Ausbildung erlernen; sie müssen viel eher entdeckt werden können. Die notwendigen Kompetenzen für eine soziale Unternehmung gemeinsam mit anderen als Lernreise zu erfahren, ist daher ein Vermittlungsansatz und eine zentrale Lernerfahrung, um Social Entrepreneurship auszubilden.

Social Entrepreneurship lernen?

Ausgehend von dieser These und der Erfahrung, dass viele Hochschulabsolventen für das Arbeitsleben notwendige Schlüsselkompetenzen im Kontext ihrer universitären Ausbildung

nicht, oder zumindest nicht ausreichend erwerben, haben wir in den Jahren 2007 und 2008 am Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen das interdisziplinäre Lehrforschungsprojekt „Unternehmung Learning Journey“ entwickelt. Ziel dieser Unternehmung war es, einen Prototyp einer praxisbezogenen Ausbildung für Social Entrepreneurship zu erarbeiten und zu erproben.

Inspiziert wurde diese Unternehmung von der Team Academy Finnland, die nach einem ähnlichen Prinzip seit 1993 mit bisher über 900 Studierenden über 90 Unternehmungen gegründet hat (2). Ihr Beispiel hat mittlerweile Schule gemacht in verschiedenen Ländern Europas: in England, Frankreich und Spanien. Die beteiligten Akteure verstehen sich als Teil eines lebendigen und von Austausch geprägten europäischen Netzwerks, gespeist durch die gemeinsame Unzufriedenheit mit einer sich im Zuge des Bologna-Prozesses europaweit eher verschulenden Hochschulausbildung, die sich trotz aller bildungspolitischen Rhetorik immer weiter von einer reflektierten Ausbildung zu gesellschaftlich verantwortlicher Praxis entfernt.

Innerhalb eines akademischen Jahres haben wir in sechs Phasen die Idee der Universität „umgestülpt“ und vom Kopf auf die Füße gestellt (Käufer/Scharmer 2000).

Das bedeutete vor allem:

- Lernen, eigene und fremde Ideen wertzuschätzen und zeitnah zu erproben,
- Kreativität, unternehmerisches und interdisziplinäres Handeln sowie Reflexionsvermögen gezielt zu fördern,
- nicht nur aus der Theorie zu lernen, sondern aus der Praxis Fragen an die Theorie zu stellen.

Die Metapher der Reise ist in unserer Arbeit ein wichtiges Motiv. Es bringt ein Kernelement des unternehmerischen Tuns zum Ausdruck: in der persönlichen Wahrnehmung, der eigenen Entwicklung und im Handeln unterwegs zu bleiben.

Im Rahmen dieser gemeinsamen „Learning Journey“ wurde mithilfe erfahrungsorientierter und kreativer Lehr- und Lernmethoden eine unternehmerische Grundhaltung individuell und im Team entwickelt und die Erfindung einer unternehmerischen sozialen Innovation im Team vorbereitet. Das Prinzip der lernenden Organisation und das U-Modell von Scharmer boten für die Gestaltung der Lernreise eine zentrale Orientierung (Scharmer 2007; Senge 1996).

Der Prototyp „Unternehmung Learning Journey“

Methodisch wird in der ersten Phase der Reise mit Konzepten aus der Biografiearbeit und des Selbstmanagements sowie mit Instrumenten der Potenzialanalyse gearbeitet. In dieser Phase wird neben der Formulierung persönlicher Lernziele durch die Formulierung eines gemeinsamen Kontraktes auch der Grundstein für das Lernen und Tun im Team gelegt. In der zweiten Phase wird mit methodischen Ansätzen aus der empirischen Sozialforschung gearbeitet: Teilnehmende Beobachtung

„Das mit dem Projekt verbundene Qualifikationsprofil bedeutet eine erhebliche kulturelle Herausforderung für die gegenwärtige Hochschulbildung.“

und Experteninterviews, ergänzt durch Übungen kreativer Wahrnehmungsschulung, sind hier zentral. Das Loslassen bisheriger Annahmen und das Infragestellen bisheriger Urteile und Zusammenhänge ist dabei ein wichtiger erster Schritt.

In der dritten Phase geht es darum, Teams zu bilden, die die Muster bisheriger Problemlösungen und die damit zusammenhängenden Beobachtungen und Erfahrungen kritisch betrachten und auf dieser Basis an mittelfristig orientierten Zielen und komplexeren Projekten beziehungsweise Unternehmungen arbeiten. In dieser Phase entsteht der Raum, kreative Ideen im Team zu generieren und sich für neue Unternehmungen zu öffnen.

Die Darstellung und Reflexion der unterschiedlichen Erfahrungen der Teams durch Fallarbeit vor allem in der vierten und fünften Phase sensibilisiert für Potenziale wie für Grenzen und Muster der Teamarbeit. Ziel ist es, die Flexibilität im Management der Teamunternehmungen zu erhöhen und zu Professionalisierung, Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung beizutragen. Es geht darum, ins Tun zu kommen und diese Erfahrungen für die Entwicklung der Unternehmung zu nutzen. In der sechsten Phase am Ende des Intensivkurses haben die Lernenden ihr eigenes unternehmerisches soziales Projekt entwickelt. Im Fall des Prototyps in Essen wurde die „Unternehmung Learning Journey“ mit der Reflexion erworbener Lernerfahrungen und einer Präsentation entstandener Projektideen im Rahmen einer Abschlussveranstaltung abgeschlossen. Eine weitere perspektivische Begleitung konkreter Unternehmungen durch Coaching und gestaltete Lernprozesse war nicht Bestandteil dieses Prototyps, ist jedoch für eine nachhaltige Förderung konkreter sozialer Unternehmen sinnvoll.

Unterstützt werden diese sechs Phasen durch begleitende Coaches. Das sind Expert(inn)en aus Unternehmen, sozialen Einrichtungen und gesellschaftlichen Initiativen. Am Anfang stehen Einzelcoaching und Praxis, wie etwa gemeinsame Feldforschung, um erste Ansatzpunkte für Projekte zur Unternehmensgründung zu entwickeln. Nach der dritten Phase erfolgt das begleitende Coaching gemeinsam für die dann gebildeten Teams mit konkreten Unternehmensideen. Die Expert(inn)en geben wertvolle Tipps und unterstützen die Lernenden bei ihrer persönlichen und unternehmerischen Entwicklung. Auf →

Wunsch vermitteln die Coaches und Expert(inn)en auch weitere Kontakte, beispielsweise zu potenziellen Kooperationspartnern.

Zwei Dimensionen haben sich bei den bisherigen Lernreisen in Europa als besonders fruchtbar und zentral erwiesen: der frühzeitige Praxisbezug und das Lernen und Arbeiten im Team. Dies gilt auch für unsere Erfahrung. Die Studierenden betonten, dass vor allem der Teamprozess und die Diversität der Gruppe, unter anderem aufgrund des kulturellen Hintergrunds, aufgrund von Geschlecht beziehungsweise sich unterscheidender disziplinärer Zugänge, eine wertvolle Lernerfahrung darstellte (3). Bestätigt wurde zudem, wie sehr Kreativität und konkretes Unternehmertum zeitlich und örtlich geeigneten Raum brauchen, um gedeihen zu können.

Gemeinsam kulturelles Neuland schaffen

Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt zeigen, dass auf der Seite der Studierenden für ein solches Programm neue Schlüsselqualifikationen notwendig sind. Dazu gehört Reflexionsvermögen mit Mut zu sozialer Verantwortung sowie die Fähigkeit, interdisziplinär zu arbeiten und Diversität fruchtbar zu machen, sich selbst zu aktivieren und sich selbst zu beauftragen. Das Erlernen von Teamkompetenzen, der frühzeitige Praxisbezug, die Entwicklung von Spürgenauigkeit und Selbstreflexivität, auch im Sinne der Entwicklung einer Lern- und Fehlerkultur, stellen wichtige Elemente dar. Dieses Qualifikationsprofil sowie der inhaltliche Fokus auf Social Entrepreneurship bedeuten eine erhebliche kulturelle Herausforderung für die gegenwärtige (Hochschul-)Ausbildung.

Ansporn und Ermutigung für eine Weiterführung der Reise erhielten wir unter anderem durch die Verleihung des Anerkennungspreises für den Bereich Hochschulinnovation durch den deutschen Stifterverband für die Wissenschaft und der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände im Februar 2008. Die ermutigenden Erfahrungen im Rahmen des Pilotprojekts „Unternehmung Learning Journey“ an der Universität Duisburg-Essen und die positive Resonanz der Studierenden in ihren individuellen wie teambezogenen Zusammenfassungen, das große Engagement der sie im Prototyp ehrenamtlich begleitenden externen Expert(inn)en sowie das erhebliche öffentliche Interesse sprechen für eine Fortsetzung.

Entsprechende Masterstudiengänge sollten entwickelt, berufs begleitende Qualifizierungen mit Nachdruck geprüft werden. Auch für die Lehrenden in diesem Feld gilt es, sich für neue Qualifikationen zu öffnen, um in der Rolle als Coach und Reisebegleiter die Studierenden adäquat zu unterstützen. Denkbar und sinnvoll ist es, eine Weiterentwicklung im Rahmen europäischer Kooperationen mit mehreren Hochschulen oder geeigneten Ausbildungsinstituten anzugehen.

Angesichts der gegenwärtigen weltweiten Umwelt- und Wirtschaftskrisen sind wir gut beraten, eine unternehmerische Haltung zu fördern und politisch zu fordern, die sich sozial verantwortlich und nachhaltig auf unsere Gesellschaften bezieht.

Anmerkungen

- (1) Zu den Qualifikationen bekannter Social Entrepreneurs siehe die vom Ashoka Netzwerk jährlich ausgezeichneten Personen; im Internet unter: <http://www.ashoka.org>
- (2) Siehe im Internet dazu: <http://www.tiimiakatemia.fi>
- (3) Im Jahr 2008 führten wir ein zweites Pilotprojekt an der Girne American University in (Nord-)Zypern durch. Die ausgeprägte kulturelle Diversität des Teams bot erhebliche Lernimpulse und unterstrich die Bedeutung interkultureller Kompetenz.

Literatur

- Bornstein, D.: How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. New York 2004.
- Dees, J. G.: Was bedeutet "soziales Unternehmertum"? In: Eberhard-von-Kuenheim-Stiftung: Die Werte des Unternehmens. Stuttgart 2002.
- Faltin, G.: Kopf schlägt Kapital. München 2008.
- Käufer, K. / Scharmer, O. C.: Universität als Schauplatz für den unternehmehrenden Menschen. Hochschulen als ‚Landstationen‘ für das In-die-Welt-Kommen des Neuen. In: Laske, S. / Scheytt, T. / Meister-Scheytt, C. / Scharmer, C. O. (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. Augsburg 2000, S.109-134.
- Scharmer, O. C.: Theory U: Leading from the Future as it Emerges. Cambridge 2007.
- Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8. unveränderter Abdruck der 4. Auflage (1934). Berlin 1993.
- Senge, P. et al.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996.
- Spiegel, P.: Muhammad Yunus – Banker der Armen. Freiburg im Breisgau 2007.
- Yunus, M.: Die Armut besiegen. München 2008.

AUTOREN + KONTAKT

Carolin Gebel berät schwerpunktmäßig komplexe und schnell gewachsene Unternehmen und Organisationen in Veränderungsprozessen sowie in Fragen der Personal- und Potenzialentwicklung.

E-Mail: gebel@gebel-beratung.de,
Internet: www.gebel-beratung.de

Dr. Claudia Neusiß arbeitet mit Profit- und Non-Profit-Organisationen sowie Fach- und Führungskräften in strategischen Veränderungsprozessen. Sie ist Mitgründerin der Berliner WeiberWirtschaft eG und derzeit Gastprofessorin an der Technischen Universität Berlin an der Fakultät Wirtschaft und Management.

E-Mail: neusuess@aol.com,
Internet: www.claudia-neusuess.com

Dr. Wolfgang Stark ist Professor für Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung am Fachbereich Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, Leiter des Labors für Organisationsentwicklung (Org.Lab) sowie Initiator von Uni-Aktiv, dem Zentrum für gesellschaftliches Lernen.

E-Mail: wolfgang.stark@uni-due.de,
Internet: www.uni-aktiv.org; www.orglab.de

