

Welche Konzepte der Gewinnerzielung können auf soziale Innovationen angewendet werden?

Seminararbeit im Rahmen des Seminars
„Strategisches Innovationsmanagement - Innovation als sozialer Prozess“
im Sommersemester 2014

Betreuerin: Sarah Langer

Verfasser: Stephan Meinhardt,
Ute Riedel,
Cornelia Schade

Management and Organisation Studies
2. Fachsemester

Abgabe: 30.09.2014

Abstract: Es existiert eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen für soziale Innovationen. Diese unterscheiden sich ebenfalls zum Teil stark in ihrer Ansicht zur Gewinnorientierung von sozialen Innovationen. Um einen möglichen Beitrag zu einer einheitlichen Definition zu leisten, prüfen die Autoren, ob soziale Innovationen Gewinn erzielen können und was darunter verstanden werden könnte. Dazu werden mehrere Konzepte vorgestellt und auf deren Anwendbarkeit auf soziale Innovationen hin geprüft. Es wird das Konzept des Sozialkapitals ausgewählt. Durch dieses Konzept werden soziale Innovationen als Netzwerke gesehen, deren Gewinn darin besteht die Transaktionskosten für das Netzwerk und die Gesellschaft senken zu können. Dieses Konzept wird auf die Anwendbarkeit hin überprüft, indem das Konzept auf drei empirische Beispiele von sozialen Innovationen angewendet wird. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sich dieses Konzept anwenden lässt und diese Netzwerke die Transaktionskosten senken konnten. Somit wurde ein Konzept vorgestellt, welches in der Lage ist, den "Gewinn" von verschiedenen sozialen Innovationen zu ermitteln und mehrere existierende Ansichten zur Gewinnorientierung zu vereinen.

Gliederung

	Seite
1. Einleitung	1
2. Konzepte zur Gewinnerzielung für soziale Innovationen	4
2.1. Betriebswirtschaftlicher Gewinn.....	5
2.1.1. Der Gewinnbegriff aus betriebswirtschaftlicher Sicht	5
2.1.2. Die Rolle und Probleme des Gewinns für Sozialunternehmer	6
2.2. Sozialkapital als alternative Betrachtungsweise	7
2.3. Zusammenfassung.....	12
3. Empirische Überprüfung.....	14
3.1. UFER-Projekte Dresden e.V.....	14
3.2. VinziRast.....	16
3.3. Ashoka	19
3.4. Zusammenfassung.....	20
4. Ergebnis.....	21
5. Literaturverzeichnis	22
6. Anhang.....	i
6.1. Anlage 1: Satzung UFER-Projekte Dresden e.V.....	i
6.2. Anlage 2: Fragebogen der HS Ansbach	iii
6.3. Anlage 3: VinziRast Jahresbericht 2013	v
6.4. Anlage 4: VinziRast Finanzbericht 2013	vii

Selbständigkeitserklärungen

Hauptverantwortlich

Kapitel 1, 4: Stephan Meinhardt

Kapitel 2: Cornelia Schade

Kapitel 3: Ute Riedel

1. Einleitung

Als 1874 der Texaner Joseph Gidden mit Hilfe einer Kaffeemühle etwas Draht verbog, ahnte er noch nicht, dass er dadurch das Gesicht des Westens der USA verändern würde. Mit Hilfe seines somit hergestellten Stacheldrahtes war es ihm und anderen Farmern möglich, ihr riesiges Grundstück kostengünstig einzuzäunen. Er verhinderte dadurch allerdings auch, dass weiterhin die Rinder vom Süden der USA in den Norden getrieben werden konnten, was zum Ende der Zeiten der Cowboys führte. Gidden's Stacheldraht hat somit das Gesicht der USA genauso geprägt wie es die Schienen der Eisenbahn getan haben (vgl. ganzer Absatz Worthmann-von Rode, 2011).

Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass manchmal zu sehr der Fokus auf die rein technische Innovationen gelegt wird und weniger auf deren soziale Auswirkungen. Denn oft geht einem sozialen Wandel eine technische Innovation voraus, damit einher oder hinterher (Vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 92). Was am Anfang des 18. Jahrhunderts die Erfindung der Dampfmaschine war, welche entscheidend für den Übergang zu Industrialisierung wurde, sind heute die neuen Informations- und Telekommunikationstechnologien, welche unsere Gesellschaft in den verschiedensten Bereichen verändern. Diese Technologie ermöglicht es beispielsweise das sich fremde Menschen absprechen und organisieren können, um gemeinsam ein einziges Auto nutzen zu können (sog. Carsharing).

Diese beispielhaft aufgeführten technischen Innovationen zeigen auf, dass sie auch einen Einfluss auf die sozialen Praktiken haben und neue Möglichkeiten zur Problemlösung bieten. Deswegen ist es wichtig, dass die Forschung sich auch den sog. „sozialen Innovationen“ widmet.

Was wird unter „sozialen Innovationen“ verstanden? Wenn in der Forschung über technische Innovationen gesprochen wird, herrscht ein allgemeines Verständnis darüber was darunter zu verstehen ist. Bei dem Forschungsfeld zum Thema „soziale Innovationen“ ist die Definition noch nicht so einheitlich (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 2 und S. 29).

Einen Überblick über die verschiedenen Definitionen von „sozialen Innovation“, bietet die metaanalytische Analyse von Rüede und Lurtz (vgl. Rüede & Lurtz, 2012), auch wenn die Methode der Datenerhebung nicht unkritisch zu bewerten ist¹.

Als erstes Ergebnis stellen sie heraus, dass sich diese vielfältigen Definitionen in sieben Kategorien bündeln lassen. Dadurch wird ein breiter Überblick der vielfältigen Definiti-

¹ So wurden beispielsweise auch „graue“ Literatur (also unveröffentlichte und somit oft ungeprüfte) und eine Google-Suche einbezogen (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 6). Quellen zum Thema sozio-technische Innovationen wurden wiederum bewusst nicht in die Analyse einbezogen (ebd.). Diese halten die Autoren dieser Seminararbeit für relevant, denn Howaldt & Schwarz (vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 92) nennen als Merkmal von sozialen Innovationen, dass sie möglich Bestandteile von sozialem Wandel sind. Die sozio-technischen Innovationen können wiederum eine Verbindung zwischen technischen Innovationen und dem sozialen Wandel herstellen (vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 92). Dies führt dazu, dass eine sozio-technische Literatur nicht ohne Prüfung auf die Relevanz aus der Analyse hätte gestrichen werden sollen, sondern ebenso geprüft werden muss, wie die anderen Ergebnisse, die Rüede & Lurtz gesammelt haben. Die Autoren stellen dies sogar später selbst fest, wenn sie sagen, dass es eine bidirektionale Beziehung zwischen technischen und sozialen Innovationen gibt (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 15).

onen zum Thema „soziale Innovationen“ möglich. Diese Kategorien repräsentieren dabei jeweils komprimiert eine Möglichkeit „soziale Innovationen“ zu definieren. Die Kategorien sagen aus, dass soziale Innovationen verstanden werden können als

- etwas Gutes für die/in der Gesellschaft tun, oder
- das Ändern der sozialen Praktiken und/oder Strukturen, oder
- etwas, das zur städtischen oder kommunalen Entwicklung beiträgt, oder
- das Reorganisieren von Arbeitsprozessen, oder
- etwas, das technologischen Innovationen kulturelle Bedeutung und Relevanz verleiht, oder
- Veränderungen bewirken im Bereich der sozialen Arbeit, oder
- innovativ zu sein, durch digitale Konnektivität (vgl. für diesen Absatz Rüede & Lurtz, 2012, S. 7, eigene Übersetzung).

Am Häufigsten findet sich in der von den Autoren dieser Metaanalyse verwendeten Literatur die Definition, welche in die Kategorie eins passt (etwas Gutes für die/in der Gesellschaft tun) mit 127 Artikeln passend zu dieser Kategorie. Diese Definitionen haben ein normativ geprägtes Verständnis von sozialen Innovationen. Die zweit häufigst vertretene Kategorie ist die an zweiter Stelle aufgeführte Definition (Kategorie zwei: das Ändern der sozialen Praktiken und/oder Strukturen). Hier wurden insgesamt 53 Artikel gesichtet, welche sich unter diese Definition einordnen lassen. Hier herrscht allerdings weniger das normative Verständnis vor, sondern eher eine soziologische Betrachtung (vgl. für den ganzen Absatz Rüede & Lurtz, 2012, S. 9, Tabelle 1, eigene Übersetzung).

Was ebenfalls das Ergebnis von Rüede & Lurtz (Rüede & Lurtz, 2012) verdeutlicht, ist, dass es über alle sieben Kategorien hinweg keine einheitliche Ansicht dazu gibt, welchen Bezug es zu gewinnorientierten Innovationen gibt (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 9, Tabelle 1, eigene Übersetzung).

Bei den zwei am stärksten vertretenen Kategorien stellt sich dies wie folgt dar: Die Kategorie eins würde es sozialen Innovationen erlauben nach Gewinn zu streben, während die Kategorie zwei ein Gewinnstreben bei sozialen Innovationen leugnen würde (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 24). Dieses interessante gegensätzliche Verständnis, zwischen sozialen Innovationen und einer Gewinnorientierung, ist Gegenstand der näheren Untersuchung im Rahmen dieser Seminararbeit.

Da eine empirische Überprüfung angestrebt wird, ist es notwendig ein einheitliches Verständnis von „sozialen Innovationen“ zu schaffen. Die stärkste Kategorie, nämlich Kategorie eins, ist stark normativ geprägt und eignet sich daher weniger, um das Kriterium „Gewinn“ empirisch zu überprüfen. Die zweithäufigste Kategorie, die Kategorie zwei, hat eher ein soziologisches Verständnis von „sozialen Innovationen“. Es ist zu erwarten, dass eine empirische Überprüfung des Kriteriums „Gewinn“ mit einer Definition aus dieser Kategorie eher möglich ist (vgl. ganzer Absatz Rüede & Lurtz, 2012, S. 9, Tabelle 1 und S. 24).

Die Autoren dieser Seminararbeit haben sich aus mehreren Gründen für die Definition von Howaldt & Schwarz (vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89) entschieden, welche entsprechend von Rüede & Lurtz in die Kategorie zwei gezählt wird (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 9, Tabelle 1). Zum einen sind sie bezüglich ihres normativen Verständnisses von sozialen Innovationen einer Strömung zuzuordnen, die als wertneutral zu betrachten ist und sozial v.a. dafür verstanden wird, dass diese Innovation einen Bezug zu anderen Menschen hat (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 16 und Howaldt & Schwarz, 2010, S. 91). Zum zweiten bildet, durch ihre soziologische Betrachtung, diese Definition das Endergebnis der Metaanalyse von Rüede & Lurtz gut ab. Diese kommt zu der Überzeugung, dass es gegenwärtig zwei unterschiedliche Konzeptionen von sozialen Innovationen gibt: die normativen und die soziologischen Konzeptionen (vgl. Rüede & Lurtz, 2012, S. 30). Somit kann die soziologische Definition von Howaldt & Schwarz eine starke Bandbreite an Konzeptionen zum Thema soziale Innovationen abdecken. Weiterhin sprach für die Wahl dieser Definition, dass der entsprechende Artikel eine hohe Zitationshäufigkeit aufweist.

Somit bildet folgende Definition die Grundlage für das Verständnis von sozialen Innovationen im Rahmen dieser Seminararbeit:

„Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.“ (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89).

Ziel dieser Seminararbeit ist es weniger einen Beitrag zur Definition von sozialen Innovationen zu leisten. Es steht eher die Frage im Raum, warum die bereits existierenden Definitionen so unterschiedliche Ansichten zur Gewinnorientierung haben? Kann mit sozialen Innovationen überhaupt Gewinn erzielt werden? Und dafür ist es interessant zu untersuchen, was unter Gewinn verstanden wird. Somit ist das Ziel dieser Seminararbeit, zu erörtern, welche Konzepte der Gewinnerzielung auf soziale Innovationen überhaupt angewendet werden können und dieses Konzept anhand von empirischen Befunden zu überprüfen.

Dafür muss zunächst ein geeignetes Konzept gefunden werden, um Gewinn bei sozialen Innovationen zu messen. Dazu werden im folgenden Kapitel verschiedene Konzepte zur Messung von Gewinn vorgestellt. Von diesen vielen Konzepten wird eins ausgewählt. Im darauf folgenden Kapitel drei wird durch das Anwenden des Konzeptes auf empirisches Material überprüft, ob dieses Modell auf soziale Innovationen wirklich passend ist. Im abschließenden Kapitel vier werden die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt.

Ausschließlich aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird von einer Genderisierung in dieser Seminararbeit abgesehen und jeweils nur die männliche Form gewählt. Dies soll die weibliche Form selbstverständlich nicht ausschließen.

2. Konzepte zur Gewinnerzielung für soziale Innovationen

Grundlage für das weitere Vorgehen dieser Arbeit sollen die von Howaldt & Schwarz (2010) vorgegebenen Eigenschaften sein, die eine Innovation zu einer sozialen Innovation machen. Die Autoren beschreiben die Beschaffenheit sozialer Innovationen als intangibel und immateriell. Im Gegensatz zu technischen Innovationen sind soziale Innovationen auf eine Neukonfiguration sozialer Praktiken ausgerichtet. Man kann aber nur dann von einer sozialen Innovation sprechen, wenn diese auch sozial akzeptiert, diffundiert und without-profit ist. Darüber hinaus werden soziale Innovationen als kontextabhängig und wertbezogen definiert. Die Wertbezogenheit ist eine der zentralen Eigenschaften sozialer Innovationen, denn es werden mit sozialen Innovationen gesellschaftliche Herausforderungen adressiert, deren Lösung auf eine Verbesserung des Gemeinwohls abzielt (vgl. ganzer Absatz Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89ff.).

Die Charakterisierung von sozialen Innovationen als intangibel, immateriell, wertbezogen, sozial, und kontextabhängig soll im Folgenden nun als gegeben betrachtet werden. Die von Howaldt und Schwarz (2010) genannte Eigenschaft „without-profit“ soll hingegen genauer untersucht werden. Es ergibt sich die Frage, ob mit sozialen Innovationen tatsächlich kein Gewinn zu erzielen ist und diese Eigenschaft ein Bestandteil einer allgemein gültigen Definition von sozialer Innovation sein kann. Dazu ist es notwendig, erst einmal den Begriff des Gewinns zu definieren. In diesem Abschnitt soll beginnend das rein betriebswirtschaftliche Verständnis des Begriffs Gewinn aufgegriffen werden. Anschließend wird auf die Rolle des Gewinns im Kontext von Social Enterprises hingewiesen und Probleme, die einhergehen mit der doppelten Zielausrichtung solcher Unternehmen, nämlich zum einen die Orientierung an der Erzielung positiver sozialer Effekte und zum anderen die Profitorientierung (vgl. Dees & Anderson, 2003, S. 1). Genauso beschreiben Juchli, Müller und Ulmer (2006) ein Spannungsfeld zwischen moralischem und wirtschaftlichem Handeln, welches durch die eine zunehmende Anzahl von Werthaltungen entsteht, welchen die Unternehmen gegenüberstehen und wonach sie ihre Unternehmensführung ausrichten müssen (vgl. Juchli, Müller & Ulmer, 2006, S. 16).

Es wird deutlich, dass das Gewinn-Kriterium aus der rein betriebswirtschaftlichen Sichtweise bei sozialen Innovationen einige Probleme aufwirft. Bezugnehmend auf die von Howaldt und Schwarz (2010) zuvor gegebenen Eigenschaften sozialer Innovationen, soll in dieser Arbeit der Versuch unternommen werden, durch eine nicht-monetäre Betrachtungsweise, den Gewinn sozialer Innovationen zu fassen. Es wird nach einer Möglichkeit gesucht, Gewinne für Organisationen zu erfassen, welche Innovationen mit den Eigenschaften immateriell, intangibel, sozial, kontextabhängig und wertbezogen hervorbringen. Dabei werden diese Organisationsformen als Netzwerke verstanden und es soll auf die Bedeutung von Sozialkapital und der Reduktion von Transaktionskosten eingegangen werden.

2.1. Betriebswirtschaftlicher Gewinn

2.1.1. Der Gewinnbegriff aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Der Versuch einer genauen Klärung und Abgrenzung des betriebswirtschaftlichen Gewinnbegriffs gestaltet sich schwierig, da es eine Vielzahl von Gewinnarten und dazugehörigen Möglichkeiten gibt, diese zu ermitteln (vgl. Moxter, 1982; Zorn, 1978; Bontrup, 2008). Trotz der Fülle von Möglichkeiten zur Gewinnermittlung sagt Moxter (1982), dass es durchaus möglich ist, einen adäquaten Gewinn zu ermitteln, wenn klare Vorstellungen darüber herrschen, was genau als Gewinn ausgewiesen werden soll. Er unterscheidet Gewinn grundlegend in statische und dynamische Gewinne und zeigt eine Vielzahl von Methoden zur Ermittlung auf. In der Ermittlung statischer Gewinne wird stets ein Vermögenszuwachs ermittelt, wohingegen sich dynamische Gewinne am Umsatz orientieren (vgl. Moxter, 1982, S. 230).

Bontrup (2008) sagt, dass unterschiedliche Gewinnausweise im internen Rechnungswesen auf der Unterscheidung des Kostenbegriffs beruhen. Es wird in den pagatorischen sowie in den wertmäßigen Kostenbegriff unterschieden. Bei Unterstellung des pagatorischen Kostenbegriffs, wie es auch der handels- und steuerrechtlichen Gewinnermittlung entspricht, werden Aufwendungen nur in der Höhe erfasst, in der sie auch tatsächlich anfallen. Der Gewinn ist somit die Differenz aller Beträge, die in einer Periode anfallen sowie den pagatorischen Aufwendungen der Periode. Jedoch gibt es auch hier handels- und steuerrechtliche Möglichkeiten, unterschiedlich hohe Gewinne auszuweisen, da beispielsweise fertige und unfertige Erzeugnisse in unterschiedlicher Höhe bewertet oder Rückstellungen gebildet werden können. Gewinnermittlung, der ein wertmäßiger Kostenbegriff zu Grunde gelegt wird, bezieht auch Opportunitätskosten und Anders- oder Zusatzkosten ein. Damit werden anders als in der Finanzbuchhaltung Kosten, welche anhand subjektiver Bewertung ermittelt wurden und nicht den tatsächlichen Aufwänden entsprechen, einbezogen. Der handels- und steuerrechtlich Jahresabschluss beruht jedoch allein auf dem pagatorischen Kostenbegriff. Da auf Basis dieses Begriffes nur die tatsächlichen Aufwendungen in die Gewinnermittlung einfließen, ist der Gewinn hier höher als in der betrieblichen Kostenrechnung (vgl. gesamter Absatz Bontrup, 2008, S. 74ff.).

Aufgrund der beschriebenen Vielfalt in Gewinndefinition und -ermittlung liegt die Vermutung nahe, dass der Gewinn als buchhalterische Größe als zentrales Unternehmensziel eher ungeeignet ist. Pape (1999) fasst verschiedene Kritikpunkte zur Verwendung des buchhalterischen Gewinns als Unternehmensziel zusammen. Die Vielfalt an Bilanzansatz- und Bewertungswahlrechten in der Gewinnermittlung lässt eine Vielzahl von ausweisbaren Gewinnen zu und es wird unklar, welcher Gewinn als Unternehmensziel zu beachten gilt. Gewinn als Zielgröße lässt weiterhin keine Aussagen über die Werterzeugung zu, und es ist keine differenzierte Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche möglich. Darüber hinaus ist die Gewinnermittlung immer eine vergangenheitsbezogene Rechnung und erlaubt keine Beurteilung bezüglich möglicher Wertsteigerungen bzw. Wertverluste in der Zukunft (vgl. gesamter Absatz Pape, 1999, S. 28f.).

In dem Versuch, den Gewinnbegriff zu fassen, wird deutlich, dass eine Vielzahl von Gewinnbegriffen existiert, welche je nach zu Grunde liegender Zielstellung mit Hilfe unterschiedlicher Methoden ermittelt werden. Es wird jedoch deutlich, dass die Gewinnbetrachtung eine rein monetäre Betrachtungsweise ist. Außerdem hat sich herausgestellt, dass der Gewinn eine eher ungeeignete Größe ist, um den Unternehmenserfolg zu messen. Es soll nun darauf eingegangen werden, wie sich Gewinne im Kontext sozialer Innovationen verhalten, welche Rolle sie spielen und welche Probleme sich explizit in diesem Kontext ergeben.

2.1.2. Die Rolle und Probleme des Gewinns für Sozialunternehmer

Es wurde bereits darauf eingegangen, dass es zu einer Pluralisierung der Zielstellungen in der Unternehmensführung kommt. Wertorientierte Unternehmensführung existiert als eigenständiges Konzept und orientiert sich zunehmend weniger an finanziell-ökonomischen Werten sondern an einer Vielzahl von Werthaltungen, die Einfluss auf die Unternehmenssteuerung haben. Juchli, Müller und Ulmer (2006) geben eine Reihe von Beispielen für weitere, neben dem Gewinn anzustrebende, Werte. Neben dem Gewinn, den die Autoren als Anstreben einer positiven Bilanz verstehen, nennen sie beispielsweise Nachhaltigkeit, Kultur, Innovationsfähigkeit, Gleichheit, Diversität und Mitarbeiterzufriedenheit als weitere Werte (vgl. Juchli, Müller, Ulmer, 2006, S. 14f.).

Bezugnehmend auf das Feld sozialer Innovationen entsteht hier besonders ein Spannungsfeld zwischen gewinnorientiertem Handeln und der Schaffung von Wert für die Gesellschaft. Dieser dualen Zielstellung unterliegen auch *Social Entrepreneurs* (dt. Sozialunternehmer), die sich neben dem Adressieren sozialer Problemfelder auch für eine gewinnorientierte Struktur entscheiden. Sozialunternehmer schaffen ihre Unternehmung unter der Prämisse eines speziellen sozialen Zwecks. Sie verpflichten sich damit viel mehr zur Schaffung eines Wertes für die Gesellschaft als zur bloßen Steigerung des persönlichen Nutzens. Für Sozialunternehmer, welche als potenzielle Quelle sozialer Innovationen betrachtet werden können, spielt das Gewinnkriterium eine wichtige Rolle und wirft aber zudem auch eine Reihe von Problemen auf (vgl. gesamter Absatz Dees & Anderson, 2003, S. 2).

Durch die duale Zielstellung, die Sozialunternehmer verfolgen, ergibt sich eine besondere Motivation. Sie wollen hohe finanzielle Leistungen erzielen und gleichzeitig soziale Ziele erfüllen. Die besonders hohe Motivation zeigt sich daran, dass sie nicht nur eine persönliche Wertsteigerung anstreben, sondern auch einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen wollen. Die Kombination von Profitstreben und dem Streben nach gesellschaftlichen Werten erzeugt also Kräfte, die kaum von non-profit oder öffentlichen Organisationen imitiert werden können. Eine weitere interessante Wirkung dieser Kombination bezieht sich auf Effizienz und Innovation. Gerade durch gleichzeitiges Adressieren sozialer sowie finanzieller Ziele sind die Sozialunternehmer dazu herausgefordert, besonders effizient zu arbeiten. Das Entstehen von innovativen Lösungen wird besonders gefördert, da die Unternehmen durch ihre hohe Motivation im sozialen Bereich gefordert sind, nutzenmaximierende Investitionen zu tätigen und ihre Ausgaben zu minimieren. Das Profit-

streben im sozialen Bereich kann also das Hervorbringen von Innovationen sogar begünstigen (vgl. Dees & Anderson, 2003, S. 5).

Es ergeben sich trotz der zuvor beschriebenen positiven Effekte der Gewinnorientierung auch einige Probleme aus der dualen Zielstellung. Während Zielerreichung auf finanzieller Ebene durch konkrete monetäre Werte ermittelt werden kann, ist dies im Bereich der sozialen Zielstellungen nicht so einfach. Es fehlt in diesem Bereich an klarer Messbarkeit, da der soziale Wert intangibel, immateriell und damit schwer quantifizierbar ist. Die schwierige Nachweisbarkeit und Messbarkeit von positiven sozialen Effekten erschwert es, optimale Managemententscheidungen zu treffen. Es können beispielsweise keine Aussagen über eine die soziale Wertsteigerung optimierende Ressourcenallokationen getroffen werden (vgl. Dees & Anderson, 2003, S. 7). Ein anderes Problem, das sich aus der dualen Zielstellung ergibt, ist der Druck der Sozialunternehmer, die eigenen Gewinne zu limitieren. Dieser Druck entsteht aus der sozialen Mission heraus. Auf Kosten der Gewinne wird sich mehr auf die sozialen Effekte konzentriert, als aus betriebswirtschaftlicher Sicht nötig wäre. Sozialunternehmer wollen gesellschaftliche Veränderungen schaffen und unter diesem Gesichtspunkt fällt es oft schwer, zu sagen an welcher Stelle das soziale Commitment endet und wo die Profitorientierung beginnt. Sozialunternehmer unterliegen also einer Voreingenommenheit und einem Druck gesellschaftlicher Natur, der sie zwingt, ihre Gewinne zu limitieren. Die Gesellschaft scheint etwas Störendes daran zu finden, dass Unternehmen mit sozialer Zielstellung gleichzeitig Gewinne erwirtschaften (vgl. Dees & Anderson, 2003, S. 12f.). Es liegt also ein besonderes Interesse darin, glaubwürdige und aussagekräftige Messinstrumente für die Erfassung der Zielerreichung im sozialen Bereich zu entwickeln (vgl. Dees & Anderson, 2003, S. 16).

Es bleibt festzuhalten, dass soziale Organisationen von anderen zu unterscheiden sind, da sie eine doppelte Zielstellung verfolgen. Soziale Organisationen als Produzenten sozialer Innovationen haben ebenso unterschiedliche Wachstumsmuster. Sie wachsen bedeutend langsamer, sind dafür aber langfristig gesehen resilienter (vgl. Mulgan, 2006, S. 158). Genauso sagen Juchli, Müller und Ulmer (2006), dass für langfristig erfolgreiche soziale Organisationen gerade die doppelte Zielstellung zwischen Profit und Moral existenziell ist. Das heißt, dass das Spannungsfeld letztendlich inexistent ist, da eine Nichtbeachtung gesellschaftlicher und sozialer Aspekte automatisch die Grundlage für langfristig profitables Handeln nimmt (vgl. Juchli, Müller & Ulmer, 2006, S. 16f.). Es wird weiterhin eine Aufgabe der Forschung zu sozialen Innovationen sein, präzisere Konzepte zum Verständnis sozialer Innovationen zu entwickeln (vgl. Mulgan, 2006, S. 158).

2.2. Sozialkapital als alternative Betrachtungsweise

In den vorangegangenen Abschnitten ist deutlich geworden, dass der Gewinn im betriebswirtschaftlichen Sinne nur eine mögliche Zielstellung eines Unternehmens darstellt und eine hohe Ambiguität aufweist. Neben der rein monetären Herangehensweise gibt es eine Reihe anderer Zielstellungen in Form von Werthaltungen, an der sich die Unternehmensführung ausrichten kann. In dieser Arbeit gilt es nun, eine weitere Möglichkeit zu beschreiben, welche zur Erfassung eines Wertezuwachses für Organisationen

geeignet ist, welche Innovationen mit den von Howaldt und Schwarz (2010) beschriebenen Eigenschaften (sozial, immateriell, intangibel, wertbezogen, kontextabhängig) hervorbringen (vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89ff.). Um diesen Kriterien gerecht zu werden, wird einen Schritt zurückgegangen und sich dem Kapitalbegriff zugewendet, genauer gesagt dem des Sozialkapitals. Der Begriff bekam jüngst eine ganz neue Aktualität. In der Finanzkrise hat sich gezeigt, dass Finanzkapital sehr labil und unbeständig ist. Sozialkapital befindet sich im Gegensatz zu Finanzkapital nicht in den Händen weniger Großunternehmen, sondern ist auch in den kleinsten Gemeinschaften und Netzwerken vorhanden. Aufgrund dieser Tatsache kann angenommen werden, dass es robuster ist als Finanzkapital. Es hat sich gezeigt, dass Länder mit einem hohen Maß an Sozialkapital in Form von Vertrauen und Gemeinsinn die Finanzkrise leichter überwinden konnten. Es werden Gemeinschaft, Vertrauen und Solidarität fälschlicherweise als „weiche“ Faktoren abgestempelt. Es ist dringend notwendig eine eindeutige Definition von Sozialkapital zu entwickeln, sodass es bewertbar und messbar wird (vgl. Dill, 2014, S. 4ff.). Der Begriff wird bereits seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verwendet. Als soziologischer Fachbegriff verwendet, wurde bereits erkannt, dass soziale Wirkkräfte ebenso essentiell sind wie das Finanzkapital. Die Verwendung des Begriffs Kapital ist hier passend, da auch in soziale Kräfte investiert werden kann (vgl. Gehmacher, 2004, S. 104).

Moldaschl (2007) definiert Kapital als „Ermöglichungsbedingen von Handeln“ (Moldaschl, 2007, S. 87). Diese Definition geht auch mit der Bedeutung von Vermögen einher. Ein Vermögen befähigt zum Handeln, wobei die Betonung nicht auf dem tatsächlichen Handeln, sondern dem Potenzial dazu liegt. Im Zusammenhang mit dem Kapitalbegriff tauchen aber auch einige Probleme auf, die es in der Verwendung des Begriffs zu bedenken gilt. Erstes Problem ist, dass Kapital häufig eine positive Konnotation trägt und nicht die Existenz von negativem Kapital berücksichtigt. Zweites Problem ist, dass die Verwendung des Begriffs Kapital im Zusammenhang mit sozialen Kräften als eher unpassend erscheint und den Eindruck erweckt, dass nur ökonomisch Verwertbare Beachtung geschenkt wird. Die Frage ist, ob wir mit dieser Begriffsverwendung nicht dazu beitragen, dass es nur noch ein Denken ökonomisch quantifizierbarer Größen gibt. Zum einen wird durch das Denken in Kapitalgrößen legitimiert, dass Werte wie beispielsweise Solidarität und Gemeinwohl innerhalb dieser Kapitalbegriffe verteidigt und wertgeschätzt werden. Zum anderen werden die Kapitalbegriffe aber in diesen Zusammenhängen, jedoch nicht in reduktionistischer Weise, verwendet. Der Kapitalbegriff steht nach Moldaschl (2007) in engem Zusammenhang mit dem Ressourcenbegriff. Demnach ist ein jeweiliger Kapitalbegriff als Globalkategorie für eine bestimmte Ressourcengruppe zu bestimmen. Im Zusammenhang mit dem Ressourcenbegriff wird noch einmal deutlich, dass es sich bei Kapital um Handlungspotenziale handelt (vgl. Moldaschl, 2007, S. 87ff.). Moldaschl (2007) schlägt außerdem vor, den Ressourcenbegriff relational zu betrachten. Das heißt, es ist nicht mehr möglich, pauschal zu bestimmen, was als Ressource gilt, sondern es kommt auf den jeweiligen Kontext an. Eine Ressource wird erst zu einer Ressource, wenn sie in einem gesellschaftlichen Kontext zweckgebunden eingesetzt werden kann (vgl. Moldaschl, 2007, S. 83).

Auch Bourdieu (2012) ist der Auffassung, dass der Begriff des Kapitals in allen seinen Erscheinungsformen zu betrachten ist. In der Wirtschaftstheorie wird der Kapitalbegriff bisher nur auf profitorientierte Austauschbeziehungen angewendet. Es wird also unterstellt, dass Austauschverhältnisse anderer Art, wie beispielsweise Austausch auf sozialer Ebene, worauf auch soziale Innovationen ausgerichtet sind, keinen wirtschaftlichen Nutzen haben. In seiner Theorie zum Sozialkapital wird hingegen unterstellt, dass auch Austauschbeziehungen sozialer Natur einen wirtschaftlichen Wert aufweisen (vgl. Bourdieu, 2012, S. 229). Fuchs (2004) definiert den Begriff Sozialkapital folgendermaßen:

„Sozialkapital ist ganz im Sinne des Kapitalbegriffs eine Ressource, deren Einsatz ertragreich ist. Im strikt ökonomischen Sinn sind die Kosten der Herstellung und Aufrechterhaltung sozialer Bindungen dem Ertrag bzw. der Rente der sozialen Beziehungen gegenübergestellt. Sowohl die Quelle als auch das Ergebnis von Sozialkapital lässt sich als Ressource verstehen.“ (Fuchs, 2004, S. 84).

Eine Vielzahl von Autoren hat sich dem Thema Sozialkapital gewidmet. Es existiert also eine Reihe von verschiedenen Sozialkapitaltheorien. Zu den bedeutendsten Arbeiten zählen dabei die von Bourdieu (1997), Coleman (1991), Putnam (1993), Nahapiet und Ghoshal (1998), Lin (2001). Fuchs (2004) gibt einen Überblick über Sozialkapitaldefinitionen und zieht weitere Autoren hinzu. Er stellt heraus, dass ein zentrales Merkmal aller Definitionen die Verwendung des Begriffs Ressource ist. Darüber hinaus werden Werte, Normen und Vertrauen in allen Definitionen als Eigenschaften oder Bestandteile von Sozialkapital angesehen (vgl. Fuchs, 2004, S. 93f.).

Im Folgenden soll nun genauer beschrieben werden, wie Sozialkapital entsteht, woraus es besteht und warum es eigentlich so wertvoll ist. Wie bereits dargestellt, ist Sozialkapital als intangibler Vermögenswert bzw. Ressource zu verstehen. Diese Ressource ist stets in soziale Beziehungen eingebettet. Das heißt, Sozialkapital entsteht, wenn Personen in soziale Beziehungen investieren. Sozialkapital besteht also innerhalb von Netzwerken (vgl. Fuchs, 2004, S. 106). Voraussetzung dafür, dass überhaupt Sozialkapital entsteht und es als Ressource auch ertragreich eingesetzt werden kann, ist, dass die sozialen Beziehungen von dauerhafter Natur sind (vgl. Fuchs, 2004, S. 115). Sozialkapital ist eine Ressource der Gemeinschaft, die aktiviert werden kann (vgl. Dill, 2014, S. 2). Als Personen gehen wir fortwährend soziale Beziehungen ein und investieren in diese. Sozialkapital ist also überall im gesellschaftlichen Leben existent.

Es ist nur die Frage, wie es aktiviert und nutzenstiftend eingesetzt wird (vgl. Fuchs, 2004, S. 204). Sozialkapital hat einen Kollektivgutcharakter, ist aber nicht im klassischen Sinne als öffentliches Gut zu verstehen. Sozialkapital hat die Eigenschaft, dass durch das Investieren in soziale Bindungen ein Nutzen entsteht, aber dieser nicht denen, die sich dafür engagiert haben, zu Gute kommt. Sozialkapital hat also insofern den Charakter eines öffentlichen Gutes. Es kommt zu einer Unterinvestierung und Sozialkapital entsteht meist eher als Nebenprodukt anderer Aktivitäten. Es gibt jedoch genauso Arten von Sozialkapital dessen nutzenstiftender Einsatz nur denen zu Gute kommt, die auch darin investiert haben. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass Sozialkapital eher Kollektivgut, aber nicht im Sinne von öffentlichem Gut mit den Eigenschaften Nichttrivialität und Nichtausschließbarkeit zu verstehen ist (vgl. Haug, 1997, S. 24f.). Genauso geht Put-

nam (2001) auf das doppelte Gesicht von Sozialkapital ein. Es besitzt Eigenschaften von privaten und öffentlichen Gütern zugleich. Er konzentriert sich hauptsächlich auf den öffentlichen Gut-Charakter von Sozialkapital, erkennt aber an, dass es auch einen privaten Nutzen von Sozialkapital gibt. Daraus ergibt sich der Bedarf an einer mehrdimensionalen Betrachtung des Sozialkapitalbegriffs (vgl. Putnam, 2001, S. 41).

Es ergibt sich die Frage, warum Sozialkapital eigentlich so wertvoll ist und worin der wirtschaftliche Nutzen liegt. Dadurch, dass Akteure in einen sozialen Austausch treten, entstehen neue Ressourcen und Wissen. Dadurch werden den Akteuren neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Es ist also ganz wichtig, in einen stabilen sozialen Austausch zu investieren, da so Erfahrungen und implizites Wissen weitergegeben werden können. Sozialkapital ist also nicht nur eine Ressource, sondern es kann genauso dazu eingesetzt werden, neue Ressourcen zu schaffen. Es kommt somit zu einer Eröffnung neuer Handlungsmöglichkeiten, welche als Quelle für die Erzeugung neuer Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können (vgl. Fuchs, 2004, S. 79ff.). Ein Vorrat an Sozialkapital ergibt sich aus einer Anzahl real existierender und aktiver Verbindungen zwischen Personen. Diese Verbindungen sind aber nur dann ertragreich, wenn durch die Existenz der Beziehungen unter den Akteuren auch tatsächlich die Handlungsmöglichkeiten der Akteure erweitert werden (vgl. Fuchs, 2004, S. 84f.). Sozialkapital ist eine Ressource, die innerhalb eines Netzwerks aus sozialen Beziehungen entsteht und für die Akteure bereitgestellt wird. Der Wert besteht darin, dass die Akteure durch die Aufrechterhaltung sozialer Bindungen neue Handlungsmöglichkeiten haben, die sie außerhalb des Netzwerks nicht hätten (vgl. Fuchs, 2004, S. 105).

Nachdem klar ist, ob durch die bestehende Beziehung überhaupt neue Handlungsmöglichkeiten entstehen, spielt auch die Qualität der sozialen Beziehung eine Rolle. Hierzu ist es notwendig, sich Vertrauen als eine Eigenschaft von Sozialkapital anzuschauen. Es ist ein ganz wesentlicher Bestandteil von Sozialkapital, der einen bedeutenden Beitrag zur Nutzenstiftung liefert. Meistens ist es so, dass ein hohes Maß an Sozialkapital auch mit einem hohen Maß an Vertrauen einhergeht. Trotzdem sind die beiden Konstrukte getrennt voneinander zu betrachten. Sozialkapital bezieht sich auf den ökonomischen Wert, der geschaffen wird, wohingegen Vertrauen als ein Bestandteil von Sozialkapital zu betrachten ist, durch den erst dieser Wert geschaffen werden kann (vgl. Fuchs, 2004, S. 86). Vertrauen hat einen werterzeugenden Charakter, da durch ein hohes Maß an Vertrauen die Transaktionskosten, welche bei kollektiven Handlungen entstehen, gesenkt werden (vgl. Putnam, 1993, S. 173). Genau aus diesem Grund ist die normative Qualität der sozialen Beziehungen auch so wichtig. Soziale Beziehungen wirken als moralische Ressource, aufgrund derer gegenseitige Verpflichtungen innerhalb der Beziehungen erfüllt werden. Vertrauen schafft also eine Sicherheit über die Pflichterfüllung innerhalb der Austauschbeziehungen. Es ist anzunehmen, dass der Austausch in einer unsicheren Umwelt ohne vertrauenswürdige Beziehungen mit erheblich höheren Transaktionskosten verbunden wäre (vgl. Fuchs, 2004, S. 107). Austauschbeziehungen geschehen immer auf Grundlage von Verträgen, welche versuchen, die Unsicherheiten zu minimieren. Verträge über einen Leistungsaustausch intangibler Vermögensgegenstände können aber nie vollständig das Risiko ausschließen. Durch Sozialkapital besteht die Chance, diese Unsicherheit zu minimieren. Sozialkapital und dessen zentraler Bestandteil Vertrauen

reduziert das moralische Risiko von Transaktionen zwischen den Akteuren (vgl. Fuchs, 2004, S. 111f.). Es wurde bereits empirisch belegt, dass vertrauensvolle und dauerhafte Beziehungen einen wirtschaftlichen Wert haben (vgl. z.B. Lamming, 1993; Dyer, 1997). Diese Erkenntnis ist ebenso aus der Netzwerktheorie bekannt (vgl. Fuchs, 2004, S. 204). Der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und dessen Effekt auf das Wirtschaftswachstum ist noch nicht vollständig geklärt. Es ist jedoch zu vermuten, dass Vertrauen als Bestandteil von Sozialkapital auch hier einen positiven Effekt hat.

Sozialkapital hat auch in der Behandlung von negativen Externalitäten, wie beispielsweise Umweltverschmutzung, einen potenziellen Nutzen. Kollektive Aufgaben, die mit dem Umgang mit eben diesen negativen Externalitäten zu tun haben, werden bei einem hohen Vertrauensniveau eher auf freiwilliger Basis gelöst. Die durch das hohe Vertrauensmaß niedrigen Transaktionskosten lassen effiziente Lösungen für diese Probleme entstehen. Gesetzliche Regelungen, bei denen die Kosten-Nutzen-Relation deutlich ungünstiger ausfallen würde, werden so nicht mehr nötig. Sozialkapital kann also im Umgang negativer Externalitäten zu ökonomisch effizienten Lösungen beitragen. Neben der positiven Wirkung auf den Umgang mit negativen Externalitäten hat das Vertrauensniveau auch einen Einfluss auf Innovationen. In Gesellschaften mit einem hohen Maß an Vertrauen setzten sich Innovationen schneller durch. Unternehmer neigen dazu, mehr Risiko auf sich zu nehmen. Ebenso werden mehr Investitionen getätigt. Sozialkapital hat also auch in Verbindung mit Innovationen einen positiven Effekt (vgl. Birchmeier, 2002, S. 55).

Es ergibt sich die Frage, wie Sozialkapital genau gemessen werden kann. Bei den Versuchen der Messung von Sozialkapital wird oft auf Umfragen über das soziale Vertrauen oder die Mitgliedschaft in Vereinen und Verbänden zurückgegriffen (vgl. Birchmeier, 2002, S. 51). Die Wissenschaft hat mittlerweile eine Reihe von Messinstrumenten entwickelt, um die Bindungskräfte zu erfassen, welche für das Sozialkapital wesentlich sind. Solche Instrumente sind beispielsweise anonyme schriftliche Befragungen, Online-Befragungen, statistische Kennwerte oder Beobachtungsverfahren (vgl. Gehmacher, 2009, S. 106). Die Sozialkapitalforschung ist mittlerweile zu einer Aktionsforschung geworden. Die anfängliche Forschung als top-down policy research ist nun zu einem bottom-up Ansatz geworden. Anfangs wurde ein von der OECD durchgeführter Ländervergleich angestrebt, aus dem Erkenntnisse für die Politik gewonnen werden sollten. Es kam dann jedoch zu einem Paradigmenwechsel und die Sozialkapitalforschung wurde zu einer Aktionsforschung. Das heißt, dass nun einzelne Gemeinschaften zusammen mit Experten Befragungen zur Erforschung ihres Sozialkapitals durchführen können. Die Durchführung liegt in der Hand der Gemeinschaften, lediglich die Analyse der Daten wird externen Experten überlassen. Ergebnisse werden dann wieder an die Gemeinschaften zurückgemeldet. Das Instrument ermöglicht es verschiedenen Gemeinschaften, Organisationen, Betrieben und Vereinen eine Erhebung ihres Sozialkapital und eine anschließende Stärken- und Schwächen-Analyse durchzuführen (vgl. Gehmacher, 2009, S. 107).

Sozialkapital entsteht durch langfristige soziale Beziehungen. Soziale Beziehungen sind essentieller Bestandteil von Netzwerken und Grundlage von deren Existenz. Aufgrund der sozialen Beziehungen werden die Transaktionskosten innerhalb von Netzwerken

reduziert. Deshalb haben Netzwerke und soziale Beziehungen einen ökonomischen Wert. Besondere Verantwortlichkeit dafür hat das Vertrauen. Soziale Bindungen, die auf Vertrauen aufbauen, begründen auch das Sozialkapital. Durch die Reduktion der Transaktionskosten durch die sozialen Bindungen entsteht also mit dem Sozialkapital ein ökonomischer Wert. Sozialkapital ist als eine Ressource zu verstehen, dessen Einsatz ertragreich ist (vgl. Fuchs, 2004, S 107ff.).

2.3. Zusammenfassung

Grundlage für die Untersuchung des Gewinnkriteriums waren die von Howaldt und Schwarz (2010) vorgegebenen Eigenschaften sozialer Innovationen: immateriell, intangibel, sozial, kontextabhängig und wertebezogen (vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89ff.). In den Ausführungen zum Sozialkapital ist deutlich geworden, dass auch dies sich mit diesen Eigenschaften in Verbindung bringen lässt. Sozialkapital ist ganz im Sinne des Ressourcenbegriffs als ein intangibler und immaterieller Vermögenswert zu betrachten. Die Existenz von Sozialkapital ist durch soziale Bindungen und Beziehungen zwischen Akteuren begründet. Aus diesem Grund trägt Sozialkapital auch die Eigenschaft sozial. Sozialkapital ist insofern als kontextabhängig zu verstehen, weil es nur auf Grundlage der sozialen Bindungen aktiviert werden kann. Es entsteht nur Potenzial in Form von neuen Handlungsmöglichkeiten, weil Akteure miteinander in Verbindung treten (vgl. Fuchs, 2004, S. 79ff.). Die Ressource Sozialkapital ist kein privates Gut, sondern sie besitzt einen Kollektivgutcharakter (vgl. Haug, 1997, S. 24f.; Putnam, 2001, S. 41). Sozialkapital weist auch eine ganz klare Wertebezogenheit auf. Es ist als eine moralische Ressource zu verstehen, welche auf geteilten Werten und Vertrauen aufbaut (vgl. Fuchs, 2004, S. 107). Der Wert von Sozialkapital besteht darin, dass durch eine höheres Maß an Vertrauen bei kollektiven Handlungen die Transaktionskosten gesenkt werden (vgl. Fuchs, 2004, S. 107).

Wir können hier das Sozialkapital ganz klar in Verbindung mit den Eigenschaften sozialer Innovationen setzen. Sozialkapital hat jedoch die Eigenschaft, dass es eine Ressource ist, welche ertragreich eingesetzt werden kann, wohingegen Howaldt und Schwarz (2010) soziale Innovationen als non-profit einstufen. Es bleibt fraglich, ob an dieser Stelle das Gewinnkriterium eine geeignete Möglichkeit ist, soziale Innovationen genauer zu definieren. Wie sich im Abschnitt zum betriebswirtschaftlichen Gewinn bereits gezeigt hat, gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Gewinnbegriffen und je nach Zielstellung zahlreiche Möglichkeiten und Verfahren zur Gewinnermittlung. Es bleibt also offen, auf welchen Gewinnbegriff sich bei Howaldt und Schwarz (2010) genau bezogen wird. Außerdem hat sich im Abschnitt zur Rolle des Gewinns für Sozialunternehmer gezeigt, dass der Gewinn einen positiven Effekt auf das Hervorbringen von Innovationen haben kann. Die Verbindung von Gewinnorientierung und Zielen im sozialen Bereich, schafft eine besondere Motivation und setzt Kräfte frei, die im non-profit Bereich nicht zu erreichen sind (vgl. Dees & Anderson, 2003, S. 5).

Im folgenden empirischen Teil dieser Arbeit sollen nun ausgewählte Organisationen analysiert werden. Die Leistungen dieser Organisationen sind als soziale Innovationen zu verstehen, da sie den Kriterien der Definition von Howaldt und Schwarz (2010) entsprechen. Es soll nun explizit das Gewinnkriterium untersucht werden. Dabei soll zurückgegriffen werden auf eine alternative Betrachtungsweise, welche das Sozialkapital mit einbezieht. Ausgewählte Organisationen sollen als Netzwerke verstanden werden, und es werden explizit, die Transaktionskosten betrachtet.

3. Empirische Überprüfung

Im Folgenden werden die im Kapitel 2 dargestellten theoretischen Überlegungen in Bezug auf den Netzwerkgedanken sowie die Transaktionskostentheorie in Verbindung mit dem Gewinnbegriff überprüft. Dies wird anhand von Dokumentenanalysen durchgeführt, welche aktuelle Projekte im Bereich der sozialen Innovationen betrachten.

Die Auswahl der Organisationen erfolgte nicht willkürlich. Die Autoren der vorliegenden Arbeit wählten drei unterschiedliche Projekte aus – sowohl in Bezug auf den Organisationszweck als auch in Hinblick auf die räumliche Bezogenheit. Dabei fiel die Entscheidung, eine nationale Organisation auszuwählen, auf den *UFER-Projekte Dresden e.V.* mit Sitz in Dresden, der gleichzeitig auch eine regionale Nähe aufweist. Als Projekt aus einem anderen Staat, nämlich Österreich, wählten die Autoren das Projekt *VinziRast* mit Sitz in Wien. Und als international agierende Organisation im Bereich sozialer Innovationen wird das *Ashoka-Netzwerk* untersucht.

3.1. UFER-Projekte Dresden e.V.

Im Rahmen der Dokumentenrecherche zu dieser Arbeit fragten die Autoren bei mehreren regionalen Gemeinschaftsgartenprojekten nach entsprechenden Informationen. Der *UFER-Projekte Dresden e.V.* stellte für die Analyse die Vereinssatzung zur Verfügung sowie einen ausgefüllten Fragebogen der Hochschule Ansbach. Beide Dokumente sind dieser Arbeit als Anlagen (1 und 2) beigelegt.

Der *UFER-Projekte Dresden e.V.*, mit Sitz in Dresden im Stadtteil Johannstadt, hat es sich seit 2011 zur Aufgabe gemacht, Gemeinschaftsgärten zu initiieren und zu betreiben. Dabei steht UFER laut Vereinssatzung für „Urbane Freiräume Erschließen Ressourcen“ (Anlage 1: Satzung UFER-Projekte Dresden e.V., S. 1).

Das urbane Gärtnern (häufig auch als *Urban Gardening* bezeichnet) in Gemeinschaftsgärten und interkulturellen Gärten wird in zahlreichen deutschen Städten von einer wachsenden Personenzahl ausgeübt². „Hier realisieren sich Wünsche nach Selbsterleben, nach der Gestaltung von Nachbarschaft, nach Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken oder nach neuen Erfahrungen von Heimat.“ (Müller 2013, S. 106). Neben dem grundlegenden Zweck des Pflanzenanbaus findet sich also vorrangig der Netzwerkgedanke wieder. Auch die Satzung des Dresdener Vereins enthält in ihrer Zielbeschreibung grundlegende Prinzipien menschlicher Interaktionen: Es soll bewusst und respektvoll mit sozialer und kultureller Vielfalt umgegangen werden. Integration, gegenseitige Toleranz, politische Aufklärung sowie eine sozialpädagogische Förderung stehen im Mittelpunkt der Vereinsarbeit (vgl. gesamter Abschnitt Anlage 1: Satzung UFER-Projekte Dresden e.V.). Die zuletzt beschriebenen Ziele eignen sich bereits als Bezeichnung eines interkulturel-

² Bisher gibt es keine offiziellen Erhebungen. Eine umfangreiche Auflistung von urbanen Gemeinschaftsgärten lässt sich unter dem folgenden Link abrufen: <http://anstiftung-ertomis.de/urbane-gaerten/gaerten-im-ueberblick>. Jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit

len Gartens, jedoch geht aus dem Fragebogen der HS Ansbach (Anlage 2) hervor, dass bisher nur wenige Menschen mit Migrationshintergrund den Garten nutzen. Als weitere Vereinsaufgabe soll Bildungsarbeit im außerschulischen Bereich geleistet, sowie ein Kooperations- und Informationszentrum eingerichtet werden, welches soziale und ökologische Angebote der Region fördert und mitgestaltet. Zudem sollen nachbarschaftliches Engagement und verschiedene Initiativen, die zu gesellschaftlicher und politischer Teilhabe sowie eigenverantwortlichem Handeln anregen, unterstützt werden. Als letzter Punkt der netzwerkbezogenen Projektziele soll hier erwähnt sein, dass die Akteure Begegnungs-, Lern- und Schaffensräume gestalten wollen, die zudem generationenübergreifend und sozial-integrativ wirken (vgl. gesamter Abschnitt Anlage 1: Satzung UFER-Projekte Dresden e.V.).

Es wird deutlich, dass neben einer nachhaltigen Gartenbewirtschaftung der Mensch im Mittelpunkt des Handelns innerhalb des *UFER-Projekte Dresden e.V.* steht. Durch eine von Toleranz geprägte Zusammenarbeit soll ein fruchtbringendes Miteinander entstehen. Dies spiegelt letzten Endes den Netzwerkgedanken sozialer Innovationen wider und führt zur Frage der Bedeutung von Transaktionskosten.

Wie der Vereinsname bereits aussagt, schafft die ehrenamtliche Arbeit Ressourcen, die in Bezug auf die Transaktionskosten von großer Bedeutung sind. Zum einen verschwinden brach liegende Flächen aus dem Stadtbild und werden einer sinnvollen Nutzung zugeführt. Die Stadtverwaltung muss keine Planungskosten veranschlagen, nach Investoren suchen oder selbstständig Grünflächen anlegen. Zum anderen werden die laufenden Verwaltungskosten gesenkt, da diese Flächen nicht mehr notgesichert, abgesperrt bzw. von Wildwuchs und Unrat befreit werden müssen. Und beispielsweise ist die Stadt auch nicht mehr für die Gehwegreinigung und den Winterdienst dieser Flächen zuständig. Die Menschen, die sich hier engagieren, verbreiten die Idee der Gemeinschaftsgärten und tragen möglicherweise dazu bei, noch mehr Personen für solcherlei Projekte zu begeistern. Hierdurch wird auch das Bewusstsein für Natur und Umweltschutz an sich geschärft werden. Dies kann sich wiederum positiv auf das Stadtbild – und das nicht nur in Hinblick auf den Garten – auswirken, da die Menschen nun möglicherweise mit der Entsorgung von Abfällen achtsamer umgehen oder vermehrt Balkon- oder Fensterbepflanzungen vornehmen. Zudem kann durch den eigenen Anbau von Obst und Gemüse das Bewusstsein für saisonale Produkte gestärkt werden, so dass die Lebensmittel-Transporte in dieser Hinsicht etwas verringert werden könnten. Dies würde der Infrastruktur, dem Stauaufkommen, sowie der Umweltbelastung sehr zuträglich sein. Nicht zuletzt wird durch das UFER-Projekt in Dresden für die Stadt und seine Bewohner ein Mehrwert in Form der sozialen Beziehungen geschaffen. Ein Beispiel für die weitreichende Vernetzung ist der offene Verbund *Gartennetzwerk Dresden*. Der Internetauftritt³ bietet allen Interessierten zahlreiche Möglichkeiten, sich über Gemeinschaftsgärten in jeglicher Hinsicht zu informieren. Es wird aber auch zu den zahlreichen und vielfältigen Veranstaltungen eingeladen und damit zu einem gemeinsamen Austausch.

³ Erreichbar unter: <http://www.dresden-pflanzbar.de/>.

Menschen aus unterschiedlichen Bevölkerungs- und Berufsgruppen kommen über die Idee der Gemeinschaftsgärten zusammen, sprechen über ihre Erfahrungen und schaffen Neues – ob im privaten oder dem Projektbereich. Doch natürlich treten auch Probleme auf. So beschreiben die Verantwortlichen im Fragenbogen die Kommunikation unter den aktiven Projektteilnehmern als herausfordernd (vgl. Anlage 2: Fragebogen der HS Ansbach, S. 2).

Betrachtet man nun die betriebswirtschaftlichen Gewinnerzielungsabsichten der Organisation, wird zunächst deutlich, dass der *UFER-Projekte Dresden e.V.* gemeinnützig wirtschaftet und die eingangs beschriebenen Ziele des Vereins dies rechtfertigen. Aus der Vereinssatzung geht hervor, dass der Verein selbstlos tätig ist und zunächst keine eigenwirtschaftlichen Zwecke verfolgt (vgl. Anlage 1: Satzung UFER-Projekte Dresden e.V., S. 1). Auch der Fragebogen macht deutlich, dass die rein monetäre Gewinnerzielung nicht das Anliegen der Organisation sein kann, da auf der einen Seite Nicht-Mitglieder zur Mitarbeit herzlich eingeladen sind und Mitglieder auf der anderen Seite ihren Jahresbeitrag selbst bestimmen können (vgl. Anlage 2: Fragebogen der HS Ansbach, S. 2). Es wird also deutlich, dass hier das bereits unter Kapitel 2 beschriebene Sozialkapital im Mittelpunkt steht und ein Netzwerk geschaffen wurde, das in der Lage ist, die Transaktionskosten zu senken (s.o.).

3.2. VinziRast

Der Verein Vinzenzgemeinschaft St. Stephan in Wien realisiert seit 2013 insgesamt vier Projekte unter der Bezeichnung *VinziRast*. Hierzu gehören die *VinziRast-Notschlafstelle* für obdachlose Menschen, das Übergangswohnhaus *VinziRast-CortiHaus* für ehemalige Obdachlose sowie die *VinziRast-Wohngemeinschaft* für alkoholkrank Menschen, die gemeinsam versuchen, abstinent zu leben. Das letzte Projekt ist auch jenes, das für die meisten Schlagzeilen gesorgt hat. Der Titel *VinziRast-mittendrin* bezeichnet ein neuartiges Wohnkonzept in der Lackiererstraße 10, in dem ehemals obdachlose Menschen mit Studierenden zusammen leben. Die Idee dazu resultierte aus den Studentenprotesten des Jahres 2009. Während der Besetzung des Audimax an der Universität Wien arbeiteten Studierende und Obdachlose zusammen, so dass nach Beendigung der Proteste das Interesse am gemeinsamen Austausch fortbestand. Das leer stehende Gebäude konnte mithilfe einer Stiftung, der Stadt Wien, zahlreichen Spendern sowie ehrenamtlichen Helfern saniert und für den aktuellen Verwendungszweck hergerichtet werden (vgl. gesamter Absatz Anlage 3: Jahresbericht 2013).

Der Netzwerkgedanke des Projektes *VinziRast-mittendrin* wird bereits an seiner Initiierung deutlich. Die Zusammenarbeit und gemeinsame Überzeugung der verschiedenen Organisationen und Menschen führte letzten Endes zur Erreichung des Zieles: Dem Einrichten eines gemeinsamen Lebensraumes dieser beiden Gruppen. Im Mittelpunkt des Interesses soll hier nicht vorrangig die Sanierung stehen, sondern der Grundgedanke dieser sozialen Innovation. Das Konzept der Wohngemeinschaft an sich kann zudem nicht als innovativ bezeichnet werden. Bei *VinziRast-mittendrin* ist es vielmehr die Verwendung dieser Wohnform mitsamt allen Einzelaspekten. Das Anliegen des Architekten



Abbildung 1: Gebäude des *VinziRast-mittendrin*: Ein Beispiel für das Zusammenleben von Studierenden und ehemaligen Obdachlosen (Süddeutsche Zeitung, 30.08.2014, S. 15, Foto: Sebastian Schubert)

war es, von vornherein die üblichen Hemmungen im Umgang mit Obdachlosen sowie insbesondere im Zugang zu deren Notunterkünften zu vermeiden (vgl. Weißmüller, 2014).

Hierzu wurde im Erdgeschoss des Gebäudes das Lokal *mittendrin* eröffnet. Dieses fungiert gleichzeitig als Restaurant, Bar und Café, wobei sich das Netzwerk aus den hier arbeitenden Menschen und den Gästen zusammensetzt. Das Küchen- und Servicepersonal des *mittendrin* besteht aus ehrenamtlichen Helfern des Vereins, den Bewohnern des Hauses sowie Angestellten. Hierdurch wird jeder Mensch von vornherein auf die gleiche Ebene gestellt. Die Gäste treten in Interaktion mit den Lokalmitarbeitern, – sei es bewusst oder zufällig – lernen etwas über die Idee des gesamten Hauses und tragen diese bestenfalls weiter (vgl. gesamter Abschnitt Anlage 3: Jahresbericht 2013).

VinziRast-mittendrin soll jedoch nicht nur nach außen wirken. Der Gemeinschaftsgedanke kann innerhalb des Hauses in zahlreichen Einrichtungen ausgelebt werden: Im Veranstaltungssaal im Keller, im Gemeinschaftsgarten, in den drei Selbsthilfswerkstätten für Fahrräder, auf den Terrassen und in den Laubengängen, in den gemeinschaftlich genutzten Wohnzimmern, in der Bibliothek oder auf der Dachterrasse (vgl. Weißmüller, 2014). Hierdurch wird deutlich, dass genügend Raum für unterschiedliche Interessen und das Ausleben dieser in der Gemeinschaft, vorhanden ist.

Im Zusammenleben der Menschen in den von *VinziRast* betreuten Gebäuden treten immer wieder Konflikte auf, die es zu lösen gilt. Dafür wird den Bewohnern beispielsweise ermöglicht, über drei Wege in Ihre Zimmer zu gelangen. Um von vornherein Konflikte zu

vermeiden, ist das Wohnen für jede Person gleich gestaltet: Jedes Zimmer besitzt dieselbe Größe, ist genau wie alle anderen eingerichtet und hat einen einheitlich festgelegten Mietpreis (vgl. gesamter Absatz: Weißmüller, 2014).

Es soll keineswegs der Eindruck entstehen, dass das Projekt *VinziRast* die optimale Lösung für Suchtkranke oder obdachlose Menschen darstellt. Trotz aller Bemühungen und zahlreicher erfreulicher Entwicklungen, gibt es auch Probleme und Rückschläge: Laut dem Verein Vinzenzgemeinschaft St. Stephan gab es im Jahr 2013 eine nicht benannte Anzahl von Rückfällen alkoholkranker Personen sowie vier Todesfälle zu beklagen (vgl. Anlage 3: Jahresbericht 2013).

In Bezug auf die Transaktionskosten wird deutlich, dass die Vorteile zunächst im bezahlbaren Wohnraum, sowohl für die Studierenden als auch für die ehemaligen Obdachlosen liegen. Die Stadt Wien war zunächst nicht in der Lage, das Objekt des *VinziRast-mittendrinn* an Investoren zu vermitteln (vgl. Weißmüller, 2014), so dass es bis dahin jahrelang Kosten verursachte ohne einer entsprechenden Nutzung zugeführt zu werden. Zudem liegen die Vorteile für die Gesellschaft und die Stadt Wien in der Eingliederung von ökonomisch schwachen und kranken Menschen mithilfe eines Konzeptes, das Erfolg verspricht. Dies kann helfen, Kosten zu sparen, beispielsweise in Bezug auf notwendige Sozialarbeiter, Mitarbeiter des Ordnungsamtes oder schlimmstenfalls sogar auf die Ausgaben für Bestattungen, die sich vor allen durch Kältetote im Winter häufen.

Betrachtet man das Projekt *VinziRast* in seiner Gesamtheit, wird deutlich, dass der unter Punkt 2.2 dargestellte Begriff des Sozialkapitals hier ebenfalls Anwendung findet. Der positive Entwicklungseffekt auf die Gesellschaft ist hier als Kernpunkt zu sehen. Obdachlose und Alkoholkranken sollen integriert werden – was nicht zuletzt durch die hohe Spendenbereitschaft gezeigt wird. Dies hat einen positiven Effekt auf die Rückfallquote der Alkoholkranken sowie auf das Stadtbild Wiens.

Die rein monetäre Betrachtung des Gewinns von *VinziRast* lässt sich aus dem Finanzbericht des Vereins Vinzenzgemeinschaft St. Stephan des Jahres 2013 (Anlage 4) ableiten. Die Gesamteinnahmen in Höhe von 692.841,03 € setzen sich aus Spendeneinnahmen, betrieblichen Einnahmen, Vermögensverwaltung und Auflösung von Rücklagen zusammen. Die Mittelverwendung in Höhe des gleichen Betrages macht deutlich, dass mögliche Einnahmeüberschüsse direkt den Rücklagen zugeführt werden. Dies zeigt, dass das Projekt auf Langlebigkeit angelegt ist. Es wird angestrebt, die Finanzierung der Einzelprojekte auch im Falle sinkender Einnahmen im Bereich der Spenden und betrieblichen Einnahmen sicherzustellen.

Der Gewinngedanke äußert sich hier also auch in den sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation bzw. in Projekten, wodurch dieses Netzwerk ebenfalls in der Lage ist die Transaktionskosten zu senken. Ein möglicher betriebswirtschaftlicher Gewinn wird eingesetzt, um das grundlegende Anliegen weiter zu verfolgen.

3.3. Ashoka

Ashoka ist ein weltweit agierendes Netzwerk, welches dazu beitragen möchte, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Es versucht soziale Innovationen in 72 Ländern zu identifizieren und fördert *Social Entrepreneurship*. Im Gegensatz zu den vorher dargestellten Vereinen wird bei dieser Form des Sozialunternehmertums sehr wohl wettbewerbsorientiert gehandelt und an einer effizienten Umsetzung der Ziele gearbeitet (vgl. gesamter Absatz Ashoka, 2012, S. 1).

Mithilfe eines aufwendigen Verfahrens werden potenzielle Projekte und ihre Ideengeber ausfindig gemacht und auf die Eignung für das *Ashoka*-Netzwerk geprüft. Am Ende des langen Auswahlprozesses stehen einige wenige sogenannte *Ashoka*-Fellows, welche für ihre Projekte finanzielle Unterstützung, Stipendien und Beratung erhalten (vgl. Ashoka, 2012, S. 45 - 48)

Ashoka definiert sich bereits selbst als Netzwerk, so dass die Untersuchung des Netzwerkgedankens auf der Hand liegt. Innerhalb von *Ashoka* gibt es Zusammenschlüsse von sogenannten Changemakern die gemeinsam an Lösungen gesellschaftlicher Probleme arbeiten bzw. einen aktiven Austausch – auch international - anstreben. Weiterhin werden Best-Practice-Beispiele von *Ashoka*-Projekten kommuniziert und weiterführendes Wissensmanagement praktiziert. Ein gemeinsames Auftreten des *Ashoka*-Netzwerkes erleichtert die Aufnahme von Vertragsverhandlungen, beispielsweise mit potenziellen Finanziers. *Ashoka* arbeitet außerdem mit zum Teil namhaften Stiftungen, weiteren Netzwerken und Wirtschaftspartnern zusammen (vgl. gesamter Absatz Ashoka, 2012).

Die Definition des Sozialkapitals schließt die monetäre Gewinnerwirtschaftung von *Social Entrepreneurs* nicht aus. So verhält es sich auch im Fall von *Ashoka*. Der Jahresbericht 2011 zeigt, dass bei der Projektauswahl sowie -förderung keine ehrenamtliche Unterstützung notwendig ist, sondern die Gehälter der Mitarbeiter durch die Einnahmen von *Ashoka* finanziert werden. Im vorliegenden Jahresbericht wird deutlich, dass sowohl im Jahr 2010 als auch im Jahr 2011 die Einnahmen deutlich über den Ausgaben lagen. Der entstandene Überschuss wird entweder an andere Büros, also international, weitergeleitet oder aber als stille Reserven zurückgelegt (vgl. gesamter Abschnitt Ashoka, 2012, S. 57).

Die Finanzierung auf Seiten der *Social Entrepreneurs*, also in Bezug auf jedes einzelne Projekt, kann durch mehrere Quellen erfolgen. Es existieren Sozialunternehmer, die zunächst nicht auf Spenden, öffentliche Mittel oder Crowdfunding angewiesen sind. Jedoch zeigt das Beispiel von Sandra Schürmann, Gründerin der Projektfabrik, welche junge Arbeitslose mithilfe von Theaterpädagogik aus der Arbeitslosigkeit führt, „(...) dass organisches Wachstum aus Überschüssen nicht reicht, um unser [ihr] Modell schnell genug weiter zu entwickeln und zu verbreiten.“ (Ashoka, 2012, S. 38 - Ergänzung durch Autoren). Weiterhin ist sie der Ansicht, dass wirtschaftliche Unabhängigkeit kein Selbstzweck sei und zusätzliche Finanzmittel durchaus notwendig werden können (vgl. Ashoka, 2012, S.38).

Transaktionskosten können in Bezug auf das *Ashoka*-Netzwerk in vielerlei Hinsicht gesenkt werden. Dies ist jedoch vom jeweiligen Projekt und dem gesellschaftlichen Nutzen abhängig, der erreicht werden soll. Betrachtet man das zuvor beschriebene Projekt der Theaterpädagogik wird deutlich, dass durch die Beschäftigung der jungen arbeitslosen Menschen im Theaterprojekt, zunächst eine persönliche Sinnstiftung für diese Personen erreicht werden kann. Zudem entfallen Kosten der *Bundesagentur für Arbeit* für die Vermittlung oder Weiterbildungsmaßnahmen des Arbeitssuchenden. Auch die Auszahlung des Arbeitslosengeldes bzw. Arbeitslosengeldes II wird durch die Beschäftigung im vorgenannten Theaterprojekt nicht notwendig. Es werden also öffentliche Mittel eingespart, die somit für andere Zwecke eingesetzt werden können.

Die hohe Unterstützungsbereitschaft in Bezug auf das *Ashoka*-Netzwerk durch Spender, Partner aus der Wirtschaft und Stiftungen wirft die Frage in den Raum, ob die vorgenannten Partner beispielsweise nur Greenwashing betreiben möchten oder tatsächlich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme interessiert sind. Es zeigt sich hier jedoch deutlich, dass sich monetäre Gewinnerwirtschaftung und soziale Ziele nicht ausschließen und das Konzept des *Social Entrepreneurs* sehr wohl Bestand hat.

3.4. Zusammenfassung

Die vorgestellten Befunde konnten verdeutlichen, dass die Anwendung des Netzwerkgedankens auf soziale Innovationen sowie deren Einfluss auf Transaktionskosten sich empirisch überprüfen lässt. Somit war es möglich, die in Kapitel 2 aufgestellten Überlegungen erfolgreich empirisch zu überprüfen.

Für weitere Analysen wäre auch die Betrachtung des ÖPP-Konzeptes als ein Sonderfall der sozialen Innovationen interessant. ÖPP (Öffentlich-Private-Partnerschaft) ist der Zusammenschluss öffentlicher und privatwirtschaftlicher Partner, der zumeist einem öffentlichen und damit sozialen Zweck dienen soll und normalerweise durch eine staatliche Institution initiiert wird. Für die Zielerreichung sucht sich die öffentliche Hand Partner, die privatwirtschaftlich agieren und auf den ersten Blick durch weniger Auflagen handlungsfähiger sind und zudem das gewünschte Ergebnis kostengünstiger realisieren können. Jedoch zeigen Projekte wie die Hamburger Elbphilharmonie, der Berliner Hauptstadtflughafen BER und der Ausbau der A7, dass dieses Kooperationsmodell nur bedingt erfolgsversprechend. Die Verzögerungen der Fertigstellung und immense Kostensteigerungen werfen die Frage auf, ob die konventionelle Verfahrensweise nicht doch die bessere Alternative ist.

4. Ergebnis

Ausgangspunkt dieser Seminararbeit war zum einen, die Feststellung das sich bei Innovationen zu sehr auf deren technische Neuerungen fokussiert wird und weniger auf deren soziale Auswirkungen. Zum anderen wurde festgestellt, dass es eine Vielzahl an Definitionen für soziale Innovationen gibt, welche unterschiedliche Ansichten zur Gewinnorientierung besitzen.

Mittels des Konzeptes des Sozialkapitals war es möglich, den Charakter des Gewinns näher zu bestimmen. Dieses Konzept ermöglichte es, soziale Innovationen als Netzwerke aufzufassen und unter Gewinn das Senken der Transaktionskosten zu verstehen. Die empirischen Befunde konnten verdeutlichen, dass Transaktionskosten für das Netzwerk an sich, aber auch für die Gesellschaft gesenkt werden konnten.

Diese Seminararbeit will damit auch anregen, Gewinn etwas breiter zu betrachten, als es derzeit bei vielen Definitionen zu sozialen Innovationen der Fall ist. Denn soziale Innovationen bzw. Netzwerke können eine Bandbreite an Output bzw. Erfolgen erzeugen. Wenn wir Wirtschaftsunternehmen, ebenfalls wie die sozialen Innovationen, als Netzwerke betrachten, dann wird meistens der monetäre Gewinn als Output herangezogen. Aber dies ist nur einer von vielen Outputs, die ein Unternehmen erzeugen kann und somit Einfluss auf ihre Umwelt nehmen kann. Einige Unternehmen nutzen z.B. eine werteorientierte Unternehmensführung (s. Punkt 2.1.2). Dafür werden weitere Faktoren gemessen wie die Kultur und Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Juchli, Müller, Ulmer, 2006, S. 14f.).

Mittels der Transaktionskostentheorie ist es möglich eine Bandbreite an Outputs von sozialen Innovationen abzubilden und so die Sichtweise auf "Gewinn" der sozialen Innovationen zu erweitern. Die Autoren sind davon überzeugt, dass sich mit diesem Konzept mehrere existierende Ansichten zur Gewinnorientierung vereinen lassen. Bisher herrscht immer noch die Denkweise von ökonomisch bestimmbar Größen vor, wie Gewinn. Wenn sich diese Einstellung etwas auflöst, dann können soziale Innovationen auch aus ihrem Schattendasein heraustreten. Howaldt & Schwarz gehen sogar davon aus, dass die nicht alle Bandbreiten berücksichtigende ökonomische Erfolgsmessung sogar "schon bald der Vergangenheit angehören" (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 99) könnte.

Somit bleibt genügend Potential für weitere Forschungen. Wie bereits unter Punkt 3.4 erwähnt, wäre es interessant, den Spezialfall der Öffentlich-Privaten-Partnerschaften (ÖPP) auf deren Erfolg zu untersuchen. Evtl. bietet sich dafür das in dieser Seminararbeit verwendete Vorgehen ebenfalls an. Die Formulierung einer Definition von sozialen Innovationen, welche den Netzwerkgedanken und deren Outputs berücksichtigt, könnte ebenfalls Gegenstand weiterer Forschung sein.

Abschließen möchten wir diese Seminararbeit zum Thema soziale Innovationen, mit der Vision des *Ashoka*-Netzwerkes:

"Unsere Vision ist eine Gesellschaft, in der jeder Einzelne ermutigt und unterstützt wird, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und positiven Wandel zu gestalten – ein Changemaker zu sein." (Ashoka, 2012, S. 1).

5. Literaturverzeichnis

Ashoka (2012). *Jahresbericht 2011*. Zugriff am 14.09.2014 unter: http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/Ashoka_Jahresbericht2011_Ansicht.pdf.

Birchmeier, U. (2002). Das Sozialkapital - Fakten und Thesen. *Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik* 84 (8), S. 51-56.

Bontrup, H.-J. (2008). *Lohn und Gewinn - Volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschafts.

Bourdieu, P. (1997). *Sozialer Sinn*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bourdieu, P. (2012). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In Bauer, U., Bittlingmayer, U., H. & Scherr, A. (Hrsg.), *Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS.

Coleman, J. S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. Handlungen und Handlungssysteme*. Band 1, München: Oldenbourg.

Dees, J., G. & Aderson, B. B. (2003). For-Profit Social Ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education* (2), S. 1-26.

Dill, A. (2014). *Was ist Sozialkapital? Eine aktuelle Definition 3.0*. Basel: Basel Institute of Commons and Economics.

Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration, how firms minimize transaction costs and maximize value. *Strategic Management Journal*, 18 (7), S. 535-556.

Fuchs, M. (2006). *Sozial Kapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gehmacher, E. (2009). Sozialkapital - Chancen und Grenzen der Methodik. *SWS-Rundschau* 49 (1), S. 103-109.

Haug, S. (1997). Soziales Kapital : *Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand* (Arbeitspapiere Arbeitsbereich II/15). Mannheim: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES).

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.). *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 87-108.

Juchli, P., Müller, A. & Ulmer, M. (2006). Wertorientierte Unternehmensführung - Management im Spannungsfeld von Kapitalmarkt und Gesellschaft. In Ulmer, M., Ernst, E., Juchli, P., Müller, A. & Vater, H. (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung - Management im Spannungsfeld von Kapitalmarkt und Gesellschaft* (S. 13-19). Bern: Haupt.

Lamming, R. (1993). Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply. *The Manufacturing Practitioner Series*. London: Prentice Hall.

Lin, N. (2001). *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. Structural Analysis in the Social Sciences*, 19. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Moldaschl, M. (2007). Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung. In Moldaschl, M. (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen : Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (2. Auflage, S. 81-110). München: Hampp.

Moxter, A. (1982). *Betriebswirtschaftliche Gewinnermittlung*. Tübingen: Mohr

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations* (spring 2006), 145-162.

Müller, C. (2012) Interkulturelle Gärten als innovative Antwort auf soziale Entwurzelung In: Beck, G.; Kropp, C. (Hrsg.). *Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure?*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 103 – 117.

Nahapiet, J. und Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the organisational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), S. 242-269.

Offener Verbund Gartennetzwerk Dresden (2014). *Gartennetzwerk Dresden*. Zugriff am 26.09.2014 unter: <http://www.dresden-pflanzbar.de>.

Pape, U. (1999). *Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling* (2. Auflage). Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis.

Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41-51.

Rüede, D. & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School Research Paper, Series 12-03*. Zugriff am 06.09.2014 unter: <http://www.ebs-init.de/de-forschung/downloads-transformation-in-society>.

Worthmann-von Rode, W. (2011). 24.11.1874: *Der Texaner Joseph Glidden erhält das Patent für Stacheldraht*. Zugriff am 06.09.2014 unter: <http://www.swr.de/-/id=8892818/property=download/nid=660694/1re23jw/swr2-zeitwort-20111124.pdf>

Weißmüller, L. (2014). Schwellen raus!. *Süddeutsche Zeitung*, S. 15. Zugriff am 14.09.2014 unter: <http://sz.de/1.2108645>.

Zorn, D. (1978). *Die Unternehmung im Spannungsfeld zwischen Gewinnprinzip und Sozialprinzip: Ansätze zu einer pluralen Theorie der Großunternehmung*. Unveröffentlichte Dissertation, Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg im Breisgau.

6. Anhang

6.1. Anlage 1: Satzung UFER-Projekte Dresden e.V.

Satzung UFER-Projekte Dresden e.V.

- §1 Name und Sitz
1. Der Verein trägt den Namen „UFER-Projekte Dresden“. UFER steht für Urbane Freiräume Erschließen Ressourcen. Er soll in das Vereinsregister eingetragen werden und danach den Zusatz „e.V.“ führen.
 2. Er hat seinen Sitz in Dresden
 3. Der Verein strebt die Mitgliedschaft in Verbänden mit ähnlichen Zielen an. Er arbeitet mit national und international auf diesem Gebiet tätigen Organisationen zusammen.
 4. Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr
- §2 Zweck, Aufgaben, Gemeinnützigkeit des Vereins
1. Der Verein UFER-Projekte Dresden verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.
 2. Zweck des Vereins ist es innerstädtische Brachflächen für die Nutzung als Bürgergärten zu erschließen. Ziel ist:
 - a) der Anbau gentechnisch nicht veränderter Kulturpflanzen in einem interkulturellen Bürgergarten,
 - b) der bewusste Umgang mit sozialer, kultureller und ökologischer Vielfalt. Alle Teilprojekte verbinden Mensch und Natur im nachhaltigen und respektvollen Umgangs miteinander. Ein Erlebnisraum für Integration und gegenseitige Toleranz, politische Aufklärung sowie sozialpädagogische Förderung zu gestalten.
 - c) die außerschulischen Bildungsarbeit im ökologischen Bereich und auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung durch Prävention und Aufklärung zu fördern.
 - d) einen Gestaltungsraum für nachbarschaftliches Engagement sowie für vielfältige Projekte die zu gesellschaftlicher und politischer Teilhabe und eigenverantwortlichem Handeln anregen. Hierbei entstehen generationsübergreifende sowie sozial-integrativ wirkende Begegnungs-, Lern- und Schaffensräume.
 - e) die niederschwellige Erreichbarkeit aller Angebote.
 - f) zwischen einzelnen Angeboten / (Teil)Projekten sowie deren Akteuren Synergie-Effekte in Umsetzung und Finanzierung entstehen zu lassen.
 - g) ein Kooperations- und Informationszentrum für nachhaltige Angebote aus der Region im sozialen und ökologischen Bereich zu fördern und aktiv mit zu gestalten.
 3. Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
 4. Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsgemäßen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Zuwendungen begünstigt werden.
- §3 Erwerb der Mitgliedschaft
1. Es gibt zwei Formen von Mitgliedschaft im Verein:
 - a) Vollmitglieder können juristische und natürliche Personen sowie nichtrechtsfähige Vereine werden, die für die Zielsetzung des Vereins eintreten und in diesem Sinne praktisch tätig sind.
 - b) Fördermitglieder - mit beratender Funktion - können Einzelpersonen, Verbände und Organisationen werden, wenn sie für die Ziele des Vereins eintreten.
 2. Die Aufnahme ist schriftlich beim Vorstand zu beantragen. Der Vorstand entscheidet über den Aufnahmeantrag. Will er dem Antrag nicht stattgeben, entscheidet hierüber die nächste Mitgliederversammlung.
 3. Die Mitgliedschaft wird mit Zahlung des ersten Mitgliedsbeitrags wirksam.
- §4 Beendigung der Mitgliedschaft
1. Die Mitgliedschaft endet durch den Tod, Austritt oder Ausschluss.
 2. Der Austritt kann jederzeit schriftlich bis zum Ende des laufenden Monats gegenüber dem Vorstand erklärt werden.
 3. Ein Mitglied kann durch Beschluss der Mitgliedsversammlung aus dem Verein ausgeschlossen werden, wenn es:
 - a) schuldhaft das Ansehen oder die Interessen des Vereins in schwerwiegender Weise geschädigt oder die ihm nach der Satzung obliegenden Pflichten wiederholt verletzt hat oder
 - b) mehr als zwei Monate mit der Zahlung seines Mitgliedsbeitrages im Rückstand ist und trotz schriftlicher Mahnung unter Androhung des Ausschlusses die rückständigen Beiträge nicht eingezahlt hat.Dem Mitglied ist Gelegenheit zu geben, in der Mitgliederversammlung zu den Gründen des Ausschlusses Stellung zu nehmen. Diese sind ihm mindestens zwei Wochen vorher mitzuteilen.
- §5 Rechte und Pflichten der Mitglieder
1. Die Vollmitglieder haben aktives und passives Wahlrecht und volles Stimmrecht. Jedes Vollmitglied hat auf der Mitgliederversammlung eine Stimme. Stimmberechtigt sind nur Vollmitglieder nach §3 Abs. 1a). Fördermitglieder haben Rede- und Antragsrecht in der Mitgliederversammlung. Über Ausnahmen entscheidet die Mitgliederversammlung. Die Mitgliedschaft ist persönlich. Sie ist nicht vererblich und nicht übertragbar. Jedes Mitglied ist berechtigt sich am Vereinsleben zu beteiligen, alle Einrichtungen des Vereins zu benutzen und an allen Veranstaltungen des Vereins teilzunehmen.
 2. Jedes Mitglied [§3 Abs. 1a) und 1b)] ist verpflichtet, die Bestimmungen der Beitragsordnung einzuhalten. Jedes Mitglied hat die Pflicht die Interessen des Vereins zu vertreten, insbesondere regelmäßig seine Mitgliedsbeiträge zu leisten. Jedes Vollmitglied ist angehalten soweit es in seinen Kräften steht, an Arbeitseinsätzen und der Garten- und/oder Kulturarbeit des Vereins teilzunehmen.
- §6 Mitgliedsbeiträge
1. Jedes Mitglied hat einen jährlichen im voraus fällig werdenden Mitgliedsbeitrag zu entrichten.
 2. Die Höhe des Mitgliedsbeiträge wird von der Mitgliederversammlung festgelegt. Dabei ist die Offenheit des Vereins für die Allgemeinheit angemessen zu berücksichtigen.
- §7 Organe des Vereins
- Organe des Vereins sind der Vorstand und die Mitgliederversammlung.
- §8 Vorstand
1. Dem Vorstand des Vereins obliegen die Vertretung des Vereins nach § 26 BGB und die Führung seiner Geschäfte. Er hat insbesondere folgende Aufgaben:

- a) die Einberufung und Vorbereitung der Mitgliederversammlungen einschließlich der Aufstellung der Tagesordnung,
- b) die Ausführung von Beschlüssen der Mitgliederversammlung,
- c) die Verwaltung des Vereinsvermögens und die Anfertigung des Jahresberichts,
- d) die Aufnahme neuer Mitglieder.
2. Der Vorstand besteht aus dem /der Vorsitzenden, dem /der Stellvertreter(-in) und dem /der Schatzmeister(-in).
3. Der Vorsitzende vertritt den Verein allein. Im Übrigen vertreten den Verein zwei Vorstandsmitglieder gemeinsam.
4. Die Mitglieder des Vorstandes werden von der Mitgliederversammlung für die Dauer von einem Jahre einzeln gewählt. Mitglieder des Vorstandes können nur Vollmitglieder des Vereins sein; mit der Mitgliedschaft im Verein endet auch die Mitgliedschaft im Vorstand. Die Wiederwahl oder die vorzeitige Abberufung eines Mitglieds durch die Mitgliederversammlung sind zulässig. Ein Mitglied bleibt nach Ablauf der regulären Amtszeit bis zur Wahl seines Nachfolgers im Amt. Scheidet ein Mitglied vorzeitig aus dem Vorstand aus, so sind die verbleibenden Mitglieder berechtigt, ein Mitglied des Vereins bis zur Wahl des Nachfolgers durch die Mitgliederversammlung in den Vorstand zu wählen.
5. Der Vorstand tritt nach Bedarf zusammen. Die Sitzungen werden vom Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung von seinem Stellvertreter, einberufen. Eine Einberufungsfrist von einer Woche soll eingehalten werden. Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mindestens zwei Mitglieder anwesend sind. Bei der Beschlussfassung entscheidet die Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung die seines Stellvertreters.
6. Die Beschlüsse des Vorstandes sind zu protokollieren. Das Protokoll ist vom Protokollführer sowie vom Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung von seinem Stellvertreter oder einem anderen Mitglied des Vorstandes zu unterschreiben.

§9 Die Mitgliederversammlung

1. Die Mitgliederversammlung ist zuständig für die Entscheidungen in folgenden Angelegenheiten:
 - a) Änderungen der Satzung,
 - b) die Auflösung des Vereins,
 - c) die Aufnahme neuer Vereinsmitglieder in den Fällen des § 3 Abs. 2 Satz 3 sowie den Ausschluss von Mitgliedern aus dem Verein,
 - d) die Wahl und die Abberufung der Mitglieder des Vorstandes,
 - e) die Entgegennahme des Jahresberichts und die Entlastung des Vorstandes,
 - f) Festlegung der Schwerpunkte und Handlungsgrundsätze für die weitere Arbeit,
 - g) die Festsetzung der Mitgliedsbeiträge.
2. Mindestens einmal im Jahr ist vom Vorstand eine ordentliche Mitgliederversammlung einzuberufen. Die Einberufung erfolgt schriftlich unter Einhaltung einer Frist von zwei Wochen und unter Angabe der Tagesordnung.
3. Die Tagesordnung setzt der Vorstand fest. Jedes Vereinsmitglied kann bis spätestens eine Woche vor der Mitgliederversammlung beim Vorstand schriftlich eine Ergänzung der Tagesordnung beantragen. Über den Antrag entscheidet der Vorstand. Über Anträge zur Tagesordnung, die vom Vorstand nicht aufgenommen wurden oder die erstmals in der Mitgliederversammlung gestellt werden, entscheidet die Mitgliederversammlung mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Vollmitglieder; dies gilt nicht für Anträge, die eine Änderung der Satzung, die Auflösung des Vereins oder Änderungen der Mitgliedsbeiträge zum Gegenstand haben.
4. Der Vorstand hat eine außerordentliche Mitgliederversammlung einzuberufen, wenn es das Interesse des Vereins erfordert oder wenn ein Viertel der Vollmitglieder dies schriftlich unter Angabe des Zwecks und der Gründe beantragt. Soweit die Umstände dies zulassen, ist eine Ladungsfrist von zwei Wochen einzuhalten und die Tagesordnung mit der Einladung bekannt zu geben.
5. Die Mitgliederversammlung wird vom Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung von seinem Stellvertreter und bei dessen Verhinderung von einem durch die Mitgliederversammlung zu wählenden Versammlungsleiter geleitet.
6. Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte aller Vollmitglieder anwesend ist. Bei Beschlussunfähigkeit ist der Vorstand verpflichtet, innerhalb von vier Wochen eine zweite Mitgliederversammlung mit der gleichen Tagesordnung einzuberufen. Diese ist ohne Rücksicht auf die Zahl der erschienenen Vollmitglieder beschlussfähig. Hierauf ist in der Einladung hinzuweisen.
7. Die Mitgliederversammlung beschließt in offener Abstimmung mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Vollmitglieder. Kann bei Wahlen kein Kandidat die absolute Mehrheit der Stimmen der anwesenden Vollmitglieder auf sich vereinen, ist gewählt, wer die relative Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen erhalten hat; bei Stimmengleichheit der Kandidaten ist eine Stichwahl durchzuführen. Stimmenthaltungen gelten als ungültige Stimmen. Beschlüsse über eine Änderung der Satzung bedürfen der Mehrheit von drei Vierteln, der Beschluss über die Auflösung des Vereins der Zustimmung von neun Zehnteln der anwesenden Vollmitglieder.
8. Über den Ablauf der Mitgliederversammlung und die gefassten Beschlüsse ist ein Protokoll zu fertigen. Dieses ist vom Protokollführer und vom Versammlungsleiter zu unterschreiben.

§10 Auflösung des Vereins, Beendigung aus anderen Gründen, Wegfall steuerbegünstigter Zwecke

1. Im Falle der Auflösung des Vereins sind der Vorsitzende des Vorstandes und sein Stellvertreter gemeinsam vertretungsberechtigte Liquidatoren, falls die Mitgliederversammlung keine anderen Personen beruft.
2. Bei Auflösung oder Aufhebung des Vereins oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke fällt das Vermögen des Vereins einem anderen steuerbegünstigten Verein mit gleicher oder ähnlicher Zielsetzung zu, die er unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige Zwecke zu verwenden hat.
3. Die vorstehenden Bestimmungen gelten entsprechend, wenn der Verein aus einem anderen Grund aufgelöst wird oder seine Rechtsfähigkeit verliert.

§11 Satzungsänderung

1. Änderungen der Satzung bedürfen der Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung.
2. Der Vorstand ist ermächtigt, Satzungsänderungen redaktioneller Art bzw. vom Finanzamt oder dem zuständigen Registergericht verlangte Änderungen selbständig vorzunehmen, die Mitglieder sind unverzüglich nach Eintragung der Änderungen im Vereinsregister zu informieren.

6.2. Anlage 2: Fragebogen der HS Ansbach

Fragebogen des Projekts "Gemeinschaftsgärten in Ansbach" betreut von Studierenden (u.a. BWL) der Hochschule Ansbach

- **Welchen Schwerpunkt hat Ihr Garten (bzgl. historischer Pflanzen etc.)?**
 - im Gärtnerischen: Nahrungspflanzen, Bio-Anbau und nach und nach auch Permakultur (nachhaltiger, energie-effizienter Anbau)
 - Ansonsten: Gemeinschaft, Gemeingüter, Natur-Erleben, gesellschaftspolitische Strahlkraft, den Wandel gestalten
- **Ist der Garten eine Art Verein oder Zusammenschluss?**
 - Der Garten wird vom Verein UFER-Projekte e.V. getragen, der das Ziel hat, noch mehr (Garten-)Projekte zu schaffen bzw. zu beherbergen – somit ist der Garten ein Teilprojekt
 - man kann, muss aber kein Mitglied werden, um mitzumachen
 - man kann einen selbstgewählten Mitgliedsbeitrag zahlen (Empfehlung: 30 Euro/Jahr)
 - Mitglieder können über amtliche Vereinsangelegenheiten mitentscheiden, alle Mitmachenden können aber über alle interessanten Sachen mitentscheiden
- **Gibt es finanzielle Unterstützung von anderen?**
 - Stiftung anstiftung&ertomis
 - Stiftung Mitarbeit
 - Bürgerstiftung
- **Was sind Voraussetzungen, um beim Gärtnern mitmachen zu können?**
 - Wir wünschen uns, dass Leute zuerst ein bisschen die Fläche, die Gruppe und ihre Kommunikationsweisen, sowie die Rahmenbedingungen kennen lernen
 - und dann möglichst mit aktiven Absprachen tätig werden
- **Wie viele Leute machen derzeit mit?**
 - ca. 30-40 Garten-Aktive
 - ebenso viele Vereinsmitglieder, beide Gruppen sind aber nicht vollständig übereinstimmend
 - ca. 10 organisatorisch Aktive
- **Was wird angebaut und warum?**
 - Kleine Gruppen bzw. Einzelpersonen bauen wild durcheinander alle Gemüsesorten an, auf die sie Lust haben.
 - Einige Leute bringen v.a. mehrjährige Pflanzen (Obstbäume und -sträucher, mehrj. Gemüse) in den Garten, weil sie einen starken Nachhaltigkeitsaspekt darin sehen.
 - Gentechnisch verändertes Saatgut ist (laut Satzung und auf Wunsch aller Gründungsmitglieder) verboten.
- **Wer pflegt die Pflanzen und was passiert mit der Ernte?**
 - Zumeist kümmern sich die kleinen Gruppen, in gegenseitiger Absprache um die Pflanzen und schreiben auch ihre Namen ans Beet, sodass man sie ansprechen kann, wenn man Fragen oder Hinweise hat, mitmachen oder etwas davon ernten möchte.
 - Geerntet wird auch v.a. von den jeweiligen Kleingruppen, sodass sie untereinander entscheiden können, wie lange sie den Wachstums-Prozess der Pflanze beobachten wollen, ob sie Saatgut gewinnen wollen usw.
 - Die Ernte wird dann (v.a. am Ende der Saison) aber oft auch unter allen aufgeteilt.
 - Etablierte mehrjährige Pflanzen können von allen beerntet werden, genauso wie Pflanzen, die sich selbst ausgesät haben.
- **Wie werden Entscheidungen bzgl. des Gartens getroffen?**

- Wir versuchen, alle Sachen im Kreise derer zu entscheiden, die es interessiert.
- D.h. wir haben ein monatliches (nicht zu Anwesenheit verpflichtendes) Gartenplenum, wo wirklich nur Themen bearbeitet werden, die den Ort Garten betreffen.
- Außerdem eine Orga-Gruppe, die sich um die organisatorische Rahmengestaltung (Vereinsangelegenheiten, Finanzen, Förderungen, Kommunikation, ÖA usw.) kümmert, deren Arbeit transparent ist und zu der alle Interessierten gerne dazu kommen können.
- Für bestimmte kleinere Projekte bilden wir AG, innerhalb derer Abstimmungen passieren, welche mit dem Plenum oder der Orga rückgekoppelt werden.
- Jeden Winter/Frühling eine Traum- und Planungswerkstatt, zu der wir alle einladen, die im kommenden Jahr den Garten mit gestalten wollen.
- **Wie wird für den Garten geworben, bzgl. wie wird er bekannter gemacht?**
 - Flyer, Website
 - Garten-Netzwerk, Vorstellungen bei Vernetzungs-/Freiraum-/UrbanGardening-Veranstaltungen u.ä.
 - das Stärkste ist aber Mundpropaganda, Kontakte, ein guter Ruf
- **Von welchen Bevölkerungsgruppen wird der Garten genutzt?**
 - v.a. junge Leute, junge Familien
 - aber auch ältere (momentan bis ca. 70 Jahre)
 - Studierende, Azubis, Erwerbslose, Akademiker, Gärtner, Kinder, Ingenieure, ...
 - Menschen aus dem ganzen Stadtgebiet, sowie Nachbarschaft
 - bisher wenige Menschen mit unmittelbarem Migrationshintergrund, obwohl wir im Stadtteil mit dem höchsten Anteil sind
- **Wie ist der Umgang mit Heterogenität?**
 - Sehr bewusst und angestrebt, Unterschiedlichkeit wird genutzt
 - Herausfordernd ist im Moment die Kommunikation mit Mitmachenden, die traditionell noch weniger (gleichberechtigte) Kommunikation und den Gebrauch von Gemeingütern gewöhnt sind, als alle anderen: z.B. Menschen, die jahrzehntlang alleine konventionell gegärtnert haben, oder Menschen, die wenig Deutsch oder Englisch sprechen
- **Werden das bürgerschaftliche Engagement und die Einbindung in die Gemeinschaft gefördert und wenn ja, wie?**
 - Durch gemeinsames Träumen, Planen, Entscheiden, Umsetzen, Würdigen und Feiern
- **Haben sich zwischenmenschliche Probleme ergeben? Wenn ja, welche?**
 - Anfangs hatten wir mit den Nachbarn (Garagenverein) ein paar Ansichtskonflikte, die mit Ordnung u.ä. zu tun hatten. Das hat sich aber in meiner Wahrnehmung mittlerweile recht gut gelegt.
 - Innerhalb nur zwei kleinere, wo Leute sich eine sehr große Fläche, ohne Absprache und unter Verwendung vieler Gemeinschaftsressourcen genommen haben.
- **Haben sich Probleme gärtnerischer Art ergeben? Wenn ja, welche?**
 - Das Grundstück liegt auf Kriegsschutt, sodass wir nur 15cm Boden und darunter meterdicke Steinschicht haben. Dadurch ist Brunnenbohrung schwierig und wir müssen viel Bodenaufbau schaffen - und am Anfang sogar Erde reinfahren, um loslegen zu können.
- **Wie werden Konflikte bzgl. der Fläche geregelt?**
 - Wir besprechen sie im Plenum oder privat.
 - Und haben jetzt Garten-Vereinbarungen und Vorgehenshinweise aufgeschrieben, die bald im Garten ausgehängt werden.

6.3. Anlage 3: VinziRast Jahresbericht 2013

Jahresbericht 2013

Verein Vinzenzgemeinschaft St. Stephan, ZVR 300846482

Vereinssitz: Wilhelmstraße 10, 1120 Wien

Seit der Eröffnung der VinziRast-Notschlafstelle im April 2004 hat sich der Verein Vinzenzgemeinschaft St. Stephan kontinuierlich weiterentwickelt. Aufgrund der Unabhängigkeit von öffentlichen Fördergeldern bzw. dank treuer SpenderInnen ist es möglich, eigenständig zu agieren.

Per Ende 2013 gibt es folgende Projekte des Vereins Vinzenzgemeinschaft St. Stephan:

- die Notschlafstelle VinziRast in der Wilhelmstraße 10, 1120 Wien (Erdgeschoß)
- das Wohnhaus für begleitetes Wohnen (VinziRast-CortiHaus) an derselben Adresse
- die VinziRast-Wohngemeinschaft für Alkoholranke, die einander beim alkoholabstinenten Leben unterstützen wollen, in der Wilhelmstraße 2, 1120 Wien
- VinziRast-mittendrin, Lackierergasse10/Ecke Währingerstraße 19, 1090 Wien. Studierende und ehemals obdachlose Menschen leben, lernen und arbeiten miteinander.
-

Die VinziRast-Notschlafstelle – nach wie vor das Kernprojekt des Vereins. Sie beherbergt täglich bis zu 60 Gäste beiderlei Geschlechts, immer mehr Menschen aus dem Ausland, 2013 vor allem aus Osteuropa und den Unruhegebieten Nord- und Zentralafrikas.

Das VinziRast-CortiHaus für begleitetes Wohnen bietet 29 Personen Platz: Menschen, die manchmal nur kurz da sind, um wieder Ordnung in ihr Leben zu bekommen, oder ältere Personen, psychisch und physisch Kranke, die Zeit brauchen, um wieder auf die Beine zu kommen oder in Ruhe altern zu können. Ein starkes Gemeinschaftsgefühl und Solidarität unter den BewohnerInnen ist spürbar und hat sich 2013 weiter verstärkt. Leider waren vier Todesfälle von lieben Bewohnern zu beklagen.

Die VinziRast-Wohngemeinschaft für Alkoholranke. Auch 2013 gab es schwierige Phasen. Das Gewöhnen an neue BewohnerInnen fällt schwer. Manche verlieren den Kampf gegen den Alkohol und müssen sich ärztliche Hilfe holen. Die verantwortlichen ehrenamtlichen MitarbeiterInnen engagieren sich mit enormem Einsatz. Sie wollen Impulse geben, mit denen die BewohnerInnen einander unterstützen.

VinziRast-mittendrin, das neue Wohnprojekt für ehemals Obdachlose und Studierende in der Lackierergasse 10, 1090 Wien, wurde am 23.5.2013 mit einem großen Fest eröffnet. Das war der Höhepunkt des Jahres 2013. VinziRast-mittendrin ist ein innovatives, weltweit einmaliges soziales Wohnprojekt. Wohnungslose und Studierende wohnen, arbeiten, und lernen gemeinsam unter einem Dach.

VinziRast-mittendrin im Detail

Das Konzept

Durch die wachsende wirtschaftliche Instabilität und die damit einhergehende Entwicklung zu Ausgrenzung und Intoleranz werden zunehmend sozial, wirtschaftlich und psychisch schwache Menschen an den Rand der Gesellschaft gedrängt. VinziRast-mittendrin ist getragen von der Überzeugung, dass ein Leben in Gemeinschaft und Toleranz Menschen aufrichten und psychische Verletzungen heilen kann. Die Qualität der Beziehung und das Zusammenspiel von Hirn und Herz sind die Basis für eine besondere Begegnungskultur: respektvoll und vorurteilsfrei aufeinander zugehen, gemeinsam Erfahrungen sammeln, miteinander Neues entwickeln.

Entstehungsgeschichte

Während der Studentenproteste 2009 („Uni brennt“), wurde das Audimax der Uni Wien besetzt. Obdachlose Menschen kamen dazu, nächtigten dort und gestalteten die Besetzung aktiv mit. Nach Ende der Besetzung gab es seitens einiger Studierender den Wunsch, den Austausch und das Miteinander fortzusetzen.

Mit der Vinzenzgemeinschaft St. Stephan wurde die Idee weiterentwickelt. Mit Hilfe der Haselsteiner Familienstiftung konnte das Haus in der Lackierergasse10/Währingerstraße 19, 1090 Wien, erworben werden. Der Aus- und Umbau wird mit einem Bankkredit und einem Wohnbaukredit der Stadt Wien finanziert. Mit der Unterstützung vieler privater Spender und Firmen und unzähligen freiwilligen Helfern, darunter auch viele Obdachloser und jetzige BewohnerInnen, wurde das Haus generalsaniert. Kredite werden langfristig zurückgezahlt.

Lebensraum

Das ehemalige Mietshaus wurde vom Architekturbüro *gaupenraub* +/- mit Architekt Alexander Hagner kongenial adaptiert. Vom Dach bis in den Keller entstand ein vierstöckiger funktionaler Lebensraum, der auch über offene, bewachsene Laubengänge begehbar ist. In jeder der zehn Wohneinheiten mit Kitchenette/Bad/WC leben ehemals Obdachlose und Studierende zusammen. Pro Stockwerk gibt es eine Gemeinschaftsküche und –wohnzimmer. Studierzimmer, Werkräume und Dachgarten ermöglichen vielfältige gemeinsame Aktivitäten. Das lichtdurchflutete Dachatelier mit Dachgarten und Gemüsebeet ist ein ganz außergewöhnlicher Ort. Hier finden externe und interne Veranstaltungen statt.

Das Lokal „mittendrin“ im Erdgeschoß – gleichzeitig Café, Bar und Restaurant – ist das Tor nach außen. Hier werden orientalisches-europäische Köstlichkeiten angeboten. Es wird von Bewohnern, ehrenamtlichen HelferInnen und angestellten Fachkräften unter der Leitung des erfahrenen Küchenchefs Shahab Jahanbekloo geführt und erfreut sich großen Zuspruchs.

Verantwortlich für die Verwendung der Spenden ist Cecily Corti, Obfrau, für Spendenwerbung und Datenschutz Christian Spiegelfeld, Geschäftsleitung

6.4. Anlage 4: VinziRast Finanzbericht 2013

Finanzbericht 2013 - Verein Vinzenzgemeinschaft St. Stephan

Mittelherkunft

I. Spenden	
a) ungewidmete Spenden	409.703,87
b) gewidmete Spenden	71.183,50
II. Mitgliedsbeiträge	0,00
III. Betriebliche Einnahmen	
a) betriebliche Einnahmen aus öffentlichen Mitteln	0,00
b) sonstige betriebliche Einnahmen	157.567,23
IV. Subventionen und Zuschüsse aus öffentlicher Hand	0,00
V. Sonstige Einnahmen	
a) Vermögensverwaltung	24.286,43
b) sonstige andere Einnahmen, sofern nicht unter Punkt I bis IV festgehalten	
VI. Auflösung von Rücklagen und Verwendung von zweckgewidmeten Mitteln	30.100,00
Summe Mittelherkunft	692.841,03

Mittelverwendung

I. Leistungen für die statutarisch festgelegten Zwecke	361.467,41
II. Spendenwerbung	38.042,32
III. Verwaltungsaufwand	24.407,85
IV. Sonstiger Aufwand, sofern nicht unter Punkt I bis III festgehalten	
a) Zinsenaufwand	24.493,84
V. Zuführung zu Rücklagen und Zweckwidmungen	244.429,61
Summe Mittelverwendung	692.841,03



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Chemnitz, 09107 Chemnitz

Selbstständigkeits- und Einverständniserklärung*

(für alle Studiengänge der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)

Name:

Vorname:

Geburtsdatum:

Matrikelnummer:

Ich versichere durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Alle Aussagen in der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus gedruckten oder elektronischen Veröffentlichungen oder aus anderen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in dieser oder ähnlicher Form bisher nicht als Leistungsnachweis im Rahmen der Ablegung einer anderen Hochschul- oder sonstigen Prüfung vorgelegt.

Aufgrund Beschlusses des zuständigen Prüfungsausschusses zur Konkretisierung der Prüfungsordnung wird zur Vermeidung und Aufdeckung von Täuschungen und anderen Verstößen gegen prüfungsrechtliche Vorschriften bei entsprechenden tatsächlichen Anhaltspunkten eine Plagiatsprüfung unter Beachtung der einschlägigen Bestimmungen zum Datenschutz durchgeführt. Mit dieser Vorgehensweise bin ich einverstanden.

Da eine Veröffentlichung der Arbeit Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse beeinträchtigen und/oder auch die wissenschaftliche Reputation der Betreuer betroffen sein kann, bin ich damit einverstanden, dass eine Publikation (auch im Internet) oder eine sonstige Weitergabe von Rechten an der Arbeit an nicht am Prüfungsverfahren beteiligte Dritte nur nach vorheriger Genehmigung des zuständigen Betreuers erfolgen darf.

Datum:

Unterschrift: 



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Chemnitz, 09107 Chemnitz

Selbstständigkeits- und Einverständniserklärung*

(für alle Studiengänge der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)

Name:

Vorname:

Geburtsdatum:

Matrikelnummer:

Ich versichere durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Alle Aussagen in der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus gedruckten oder elektronischen Veröffentlichungen oder aus anderen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in dieser oder ähnlicher Form bisher nicht als Leistungsnachweis im Rahmen der Ablegung einer anderen Hochschul- oder sonstigen Prüfung vorgelegt.

Aufgrund Beschlusses des zuständigen Prüfungsausschusses zur Konkretisierung der Prüfungsordnung wird zur Vermeidung und Aufdeckung von Täuschungen und anderen Verstößen gegen prüfungsrechtliche Vorschriften bei entsprechenden tatsächlichen Anhaltspunkten eine Plagiatsprüfung unter Beachtung der einschlägigen Bestimmungen zum Datenschutz durchgeführt. Mit dieser Vorgehensweise bin ich einverstanden.

Da eine Veröffentlichung der Arbeit Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse beeinträchtigen und/oder auch die wissenschaftliche Reputation der Betreuer betroffen sein kann, bin ich damit einverstanden, dass eine Publikation (auch im Internet) oder eine sonstige Weitergabe von Rechten an der Arbeit an nicht am Prüfungsverfahren beteiligte Dritte nur nach vorheriger Genehmigung des zuständigen Betreuers erfolgen darf.

Datum:

Unterschrift:

* Diese Erklärung ist der eigenständig verfassten Arbeit als Anhang beizufügen.



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Chemnitz, 09107 Chemnitz

Selbstständigkeits- und Einverständniserklärung*

(für alle Studiengänge der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)

Name:

Schade

Vorname:

Cornelia

Geburtsdatum:

07.09.1990

Matrikelnummer:

356413

Ich versichere durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Alle Aussagen in der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus gedruckten oder elektronischen Veröffentlichungen oder aus anderen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in dieser oder ähnlicher Form bisher nicht als Leistungsnachweis im Rahmen der Ablegung einer anderen Hochschul- oder sonstigen Prüfung vorgelegt.

Aufgrund Beschlusses des zuständigen Prüfungsausschusses zur Konkretisierung der Prüfungsordnung wird zur Vermeidung und Aufdeckung von Täuschungen und anderen Verstößen gegen prüfungsrechtliche Vorschriften bei entsprechenden tatsächlichen Anhaltspunkten eine Plagiatsprüfung unter Beachtung der einschlägigen Bestimmungen zum Datenschutz durchgeführt. Mit dieser Vorgehensweise bin ich einverstanden.

Da eine Veröffentlichung der Arbeit Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse beeinträchtigen und/oder auch die wissenschaftliche Reputation der Betreuer betroffen sein kann, bin ich damit einverstanden, dass eine Publikation (auch im Internet) oder eine sonstige Weitergabe von Rechten an der Arbeit an nicht am Prüfungsverfahren beteiligte Dritte nur nach vorheriger Genehmigung des zuständigen Betreuers erfolgen darf.

Datum:

30.09.2014

Unterschrift:

Cornelia Schade

* Diese Erklärung ist der eigenständig verfassten Arbeit als Anhang beizufügen.