

E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management

Marvin Gutdeutsch

Social Entrepreneurship – eine qualitative Einordnung in gesellschaftliche Wertesysteme

Masterarbeit

2018 | Nr. 4

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Social Entrepreneurship aus wissenschaftlicher Perspektive	3
2.1 Der Grundgedanke von Muhammad Yunus	4
2.2 Social Business als Institution zwischen Non- und For-Profit.....	8
3. Gesellschaftliche Wertesysteme als theoretischer Rahmen	11
3.1 Die Grundlagen von Spiral Dynamics.....	12
3.2 Die Dynamik der verschiedenen Weltanschauungsebenen	15
4. Gestaltung des qualitativen Forschungsdesigns.....	18
4.1 Forschendes Lernen als Ausgangspunkt	18
4.2 Die Grundprinzipien qualitativer Sozialforschung.....	20
4.3 Vom problemzentrierten zum „systemzentrierten“ Interview.....	22
4.4 Die Anwendung des Systembretts	24
4.5 Die Kernsatzmethode zur Auswertung	27
5. Durchführung der Interviews	28
5.1 Vorstellung der Hilfswerft gGmbH	28
5.2 Interview 1	30
5.3 Interview 2	34
5.4 Interview 3	37
5.5 Interview 4	40
5.6 Interview 5	44
5.7 Interview 6	48
6. Auswertung der Ergebnisse.....	50
6.1 Gesamtbetrachtung der Interviews	51
6.2 Theoriegeleitete Diskussion.....	53
6.3 Methoden- und Rollenreflexion	56
7. Zusammenfassung und Ausblick	58
Literaturverzeichnis	61
Anhang	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: SEOs als Institutionen zwischen Non- und For-Profit.....	10
Abbildung 2: Die Spirale der Entwicklung.....	14
Abbildung 3: Erkenntnisprozesse des forschungsorientierten Lernens	19
Abbildung 4: Das Wertespektrum bei Spiral Dynamics	26
Abbildung 5: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 1	33
Abbildung 6: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 2	36
Abbildung 7: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 3	40
Abbildung 8: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 4	43
Abbildung 9: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 5	47
Abbildung 10: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 6	50
Abbildung 11: Systemische Betrachtung der Wirkungszusammenhänge	53

1. Einleitung

*„Denn die Menschen, die verrückt genug sind zu denken,
sie würden die Welt verändern... sind diejenigen, die es tun werden.“*
– Steve Jobs im Rahmen der Kampagne „Think different“ (1997),
zitiert nach Dernbach (2010)

Es mag überraschen, dass diese Arbeit mit einem Zitat von Apple-Gründer Steve Jobs beginnt. Der Begriff Social Entrepreneurship wird schließlich eher mit anderen Ikonen in Verbindung gebracht – etwa mit dem Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Dessen Ideen sollen an späterer Stelle ausführlich beleuchtet werden, zunächst aber gilt es, das Potential des noch als Nische geltenden Phänomens Social Entrepreneurship aus der Makroperspektive zu beleuchten. Bis heute gilt es in vielen Köpfen als Utopie, dass Unternehmen statt Gewinnmaximierung primär einen positiven Beitrag zur Gesellschaft beisteuern wollen. Es scheint, als wolle man zwei unvereinbare Weltbilder miteinander vereinen: Die Wirtschaft und das Soziale. Am Beispiel des Silicon Valley beschreiben Christoph Giesa und Lena Schiller Clausen (2014), welche Innovationskraft entstehen kann, wenn Menschen mit konträren Wertverständnissen aufeinander treffen (S. 217 ff.). Technik- und Internetkonzerne wie Apple, Google, eBay oder Facebook haben ihren Ursprung im Silicon Valley, dessen Kultur von Gegensätzen geprägt ist: hier treffen Alt-Hippies ebenso auf Computer-Nerds wie Finanzinvestor*innen. Unterschiedliche Herkunftsländer und kulturelle Hintergründe führen zu Vielfalt und Toleranz. Den eingangs zitierten Steve Jobs bezeichnen Giesa und Clausen als Stellvertreter der Innovationskraft, die durch das Aufeinandertreffen von Kapitalismus und Gegenkultur entstand. In diesem Umfeld habe er sich vom „technologiefaszinierten Hippie“ zum „Vater der digitalen Revolution“ entwickelt (ebd., S. 220).

Zwischen zwei Welten bewegte sich auch Muhammad Yunus, der heute als Ikone für verantwortliches Wirtschaften gilt. In seiner Autobiographie beschreibt Yunus (2007) seinen Werdegang vom Wirtschaftsstudenten mit Promotionsstipendium in den USA zum Armutsbekämpfer in seinem Heimatland Bangladesch. Er erlebte die Gegensätze zwischen eleganter ökonomischer

Theorie und der von Armut geprägten Realität als sehr gravierend (ebd., S. 17). Die kulturellen Einflüsse, die er im reichen Amerika und armen Bangladesch erfuhr, hätten größer kaum sein können. Mit dem Ziel, die Armut in seiner Heimat abzuschaffen, gründete er 1976 die Grameen Bank, die mit der Vergabe von Mikrokrediten innerhalb weniger Jahre mehreren Millionen Familien einen Weg aus der Armutsfalle aufzeigte (ebd., S. 28). Ähnlich wie im Fall von Steve Jobs konnte Muhammad Yunus sich von traditionellen Gedankenmustern lösen. Was er vor gut 10 Jahren noch als „sozialliberale Marktwirtschaft“ beschrieb (ebd., S. 260 ff.) bildet heute das Fundament für eine neue Unternehmensform – das Social Business.

Die beiden beschriebenen Beispiele verbindet eine Gemeinsamkeit: Sowohl Steve Jobs als auch Muhammad Yunus waren von scheinbar widersprüchlichen kulturellen Einflüssen umgeben. Sie hatten mit Menschen zu tun, die ein grundlegend verschiedenes Wertverständnis vertraten. Gerade aus diesen Gegensätzlichkeiten entstand etwas Neues, vielleicht sogar Revolutionäres. In dieser Arbeit soll dargestellt werden, wie sich Werte systematisieren lassen und wie sie uns prägen – als Individuum und als Gesellschaft. Dabei wird insbesondere der Forschungsfrage nachgegangen, welche Werte für das Phänomen Social Entrepreneurship als typisch erlebt werden. Sind es eher Werte aus dem traditionellen Geschäftsleben, der idealistischen Non-Profit-Branche oder gar völlig neue Werte?

Um dieser Frage nachzugehen, werden die verwandten Begriffe *Social Entrepreneurship* und *Social Business* zunächst wissenschaftlich definiert (Kapitel 2). Die grundlegenden Gedanken von Muhammad Yunus (Kapitel 2.1) sollen dabei ergänzt werden durch eine institutionelle Einordnung dieser neuen Unternehmensform (Kapitel 2.2). Um ein Verständnis für gesellschaftliche Wertesysteme zu entwickeln, bildet das Modell *Spiral Dynamics* den theoretischen Rahmen dieser Arbeit (Kapitel 3). Nach einer Übersicht der grundlegenden Logik des Modells (Kapitel 3.1) werden die darin enthaltenen Weltanschauungsebenen dargestellt (Kapitel 3.2). Im Anschluss an die theoretischen Grundlagen wird das qualitative Forschungsdesign vorgestellt (Kapitel 4). Die Motivation zur Gestaltung einer neuartigen Methodik basiert auf

der Idee des *forschenden Lernens* (Kapitel 4.1). Aufbauend auf den Grundprinzipien qualitativer Sozialforschung (Kapitel 4.2) wird dargestellt, wie aus einem problemzentrierten Interview (PZI) ein *systemzentriertes* Interview gestalten werden kann (Kapitel 4.3). Als dafür notwendige Instrumente werden sowohl das *Systembrett* (Kapitel 4.4) als auch die *Kernsatzmethode* (Kapitel 4.5) verwendet. Die Durchführung der Interviews erfolgte ausschließlich mit Mitarbeiter*innen der Hilfswerft gGmbH aus Bremen (Kapitel 5). Nach einer kurzen Vorstellung des Sozialunternehmens (Kapitel 5.1) werden die sechs geführten Einzelgespräche mit paralleler Systembrettaufstellung dargestellt (Kapitel 5.2 bis 5.7). Der Auswertungsteil (Kapitel 6) beginnt mit einer Gesamtbetrachtung aller Interviews (Kapitel 6.1). Anschließend erfolgt eine Diskussion der zentralen Ergebnisse (Kapitel 6.2) sowie der verwendeten Forschungsmethodik (Kapitel 6.3). Eine Zusammenfassung mit Ausblick bildet den Schlussteil der Arbeit (Kapitel 7).

2. Social Entrepreneurship aus wissenschaftlicher Perspektive

Bei Social Entrepreneurship handelt es sich um ein junges Forschungsgebiet. Allgemein anerkannte Definitionen sind daher kaum zu finden. Etwas klarer definiert ist der verwandte Begriff Social Business, der von Muhammad Yunus geprägt wurde. Daher ist das erste Unterkapitel dem Friedensnobelpreisträger gewidmet, der in dem Buch „*Social Business – Von der Vision zur Tat*“ (2010) eine klare Begriffsabgrenzung von Social Business gegenüber traditionellem Unternehmertum sowie spendenfinanzierten Organisationen vornimmt. Im zweiten Unterkapitel soll das Konzept aus verschiedenen, interdisziplinären Blickwinkeln betrachtet werden. Im Sammelband „*Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*“ von den Herausgebern Helga Hackenberg und Stefan Empter (2011) wird die Ähnlichkeit der beiden häufig als Synonym verwendeten Begriffe deutlich. Ein ausgewähltes Kapitel von Markus Beckmann (2011) wird ausführlicher dargestellt, da es für die vorliegende Forschungsarbeit besonders relevant ist.

2.1 Der Grundgedanke von Muhammad Yunus

Durch Auszeichnung mit dem Friedensnobelpreis im Jahr 2006 wurde Muhammad Yunus als der „Banker für die Ärmsten der Armen“ bekannt. Nach Angaben des Nobel-Instituts hat er mit seiner Idee der Mikrokredite ökonomische und soziale Entwicklung „von unten“ kreiert (Nobel Media AB 2014). Seitdem gilt er als Ikone für eine internationale Bewegung, die eine neue Art des Wirtschaftens anstrebt. In mehreren Büchern hat Yunus seine Ideen beschrieben und weiterentwickelt. Das Buch „*Social Business – Von der Vision zur Tat*“ (2010) ist im Gegensatz zu den Vorgängerversionen weniger biografisch. Stattdessen liefert er eine detaillierte Beschreibung des unternehmerischen Konzepts, das von Yunus vertreten wird. Es ist daher für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung besonders geeignet.

*„Der größte Fehler in der Theorie des Kapitalismus
ist die unzutreffende Beschreibung der Natur des Menschen.“*
– Muhammad Yunus (2010, S. 11)

Zunächst kritisiert Yunus, der selbst als Hochschullehrer für Wirtschaftswissenschaften tätig war, die eindimensionale Betrachtung des Menschen als ausschließlich nach Gewinnmaximierung strebendes Individuum (2010, S. 11). Obwohl der Mensch laut Yunus zweifelsfrei ein mehrdimensionales Wesen ist, baut die gesamte herrschende Theorie der Wirtschaftswissenschaften auf dieser vereinfachten Annahme auf. Dabei habe der Mensch von Natur aus sowohl selbstsüchtige als auch selbstlose Eigenschaften. Gesellschaftliche Institutionen wie Kirchen, Gemeindezentren oder NGOs würden sonst nicht existieren (ebd.). Dennoch zieht sich die verzerrte Grundannahme tief durch unsere Gesellschaft und prägt den Sozialisationsprozess (ebd., S. 12). Yunus bezeichnet die herrschende Theorie jedoch nicht als falsch, sondern vielmehr als unvollständig. Er schlägt daher eine Ergänzung der Wirtschaftstheorie vor, die zwei verschiedene Wirtschaftsweisen beinhaltet: Eine zum persönlichen Gewinn und eine andere zur Hilfe der Mitmenschen (ebd.). Letztere Form bezeichnet er als Social Business (ebd., S. 13).

*„Ein Social Business ist ein Unternehmen,
mit dem ein Investor anderen Menschen zu helfen versucht,
ohne selbst einen finanziellen Nutzen daraus zu ziehen.“*
– Muhammad Yunus (2010, S. 13)

Der Verzicht auf die Maximierung des Gewinns bedeutet nicht, dass ein Social Business keine Einkünfte erzielt. Sie dienen jedoch lediglich dazu, die Betriebskosten zu decken. Überschüsse werden für den Ausbau des Unternehmens oder als Reserve zurückgelegt. Gewinne können somit zwar erwirtschaftet, aber nicht an den Besitzer ausgeschüttet werden. Dieser kann lediglich den investierten Betrag zurückerhalten (ebd.) Dass ein solches Unternehmen in der herrschenden Lehre als Utopie gilt, liegt laut Yunus an der Theorie, die unsere Wirtschaftsweise prägt – und nicht umgekehrt (ebd., S. 14).

„Ein Social Business ist eine neue Unternehmensform.“
– Muhammad Yunus (2010, S. 25)

Ein Social Business hat sowohl Gemeinsamkeiten mit traditionellen Unternehmen als auch mit gemeinnützigen Organisationen. Dennoch ist es keine Mischform sondern ein neuartiger Unternehmenstyp (ebd., S. 25). Das Social Business handelt zwar wirtschaftlich, gehört aber nicht zur gewinnorientierten Welt. Yunus unterscheidet zwei Arten von Social Businesses (ebd., S. 26): Der erste Typ ist der „*wirtschaftlich rentable, keine Dividende ausschüttende Unternehmenstyp [...], der ein soziales Problem beheben soll und den Investoren gehört, die alle Gewinne in den Ausbau und die Verbesserung des Unternehmens investieren*“ (ebd.). Ein Beispiel hierfür ist Grameen Danone, ein Unternehmen des Konzerns, dass unter Mitwirkung von Yunus zur Reduktion von Mangelernährung konzipiert wurde (ebd., S. 25).

„Der zweite Unternehmensstyp ist das Gewinn abwerfende Unternehmen, das im Besitz von Armen ist, entweder durch direkte Beteiligung oder durch ein Treuhandgremium, das sich einem bestimmten sozialen Anliegen verschrieben hat.“ (ebd., S. 26). Ein Beispiel hierfür ist die Grameen-Bank, mit der Yunus seine Idee der Mikrokredite realisierte und die den Kunden gehört (ebd.).

Die Definition von Social Business als neuer Unternehmenstyp ist laut Yunus das wichtigste Abgrenzungsmerkmal zum sozialen Unternehmertum, womit eher eine Person bzw. die von ihm ausgehende Initiative gemeint ist (ebd., S. 28 f.). Sozial denkende Unternehmer*innen können ihre Projekte nicht ausschließlich in einem Social Business, sondern alternativ auch in NGOs oder in gewinnbringenden Tätigkeiten umsetzen. Im nächsten Unterkapitel soll verdeutlicht werden, dass eine so klare Trennung der Begriffe Social Business und Social Entrepreneurship im wissenschaftlichen Diskurs nicht allgemein vertreten wird. An dieser Stelle soll jedoch zunächst ausschließlich die Definition nach Yunus dargestellt werden.

*„Wenn eine Organisation langfristig bestehen soll,
kann man sich nicht auf wohltätige Spenden verlassen.“*
– Muhammad Yunus (2010, S. 31)

Yunus sieht in der konzeptionellen Ausrichtung des Social Business auf wirtschaftliche Selbstständigkeit einen entscheidenden Vorteil gegenüber wohltätigen Organisationen, die von Spendengeldern abhängig sind. Dadurch müssen Führungskräfte weniger Zeit und Energie für die Mittelbeschaffung verwenden und können sich auf das Wesentliche konzentrieren. Dies hat auch für die Zielgruppe einen Nutzen, denn ein Social Business vergibt keine Almosen, ermutigt zu Eigeninitiative und fördert Würde, Autonomie und Selbstvertrauen (ebd.). Obwohl Yunus die Vorteile von Social Business betont, räumt er auch klassischen NGOs ihre Daseinsberechtigung ein. Bei Naturkatastrophen ist beispielsweise eine sofortige Hilfeleistung erforderlich, die nur die Wohltätigkeit leisten kann. Ist die Soforthilfe abgeschlossen, kann die Konzeption von Social Businesses ein sinnvoller nächster Schritt sein (ebd.).

Erwirtschaftet ein Social Business Gewinne, müssen diese vollständig im Unternehmen verbleiben. Um Missverständnissen vorzubeugen verwendet Yunus daher bevorzugt das Wort „Überschuss“ (ebd., S. 39). Das Streben nach (maximalem) Gewinn sowie eine Ausschüttung von Dividenden ist für ihn aus drei Hauptgründen nicht möglich:

1. Auf Kosten der Armen Gewinn zu machen ist *unmoralisch* (ebd., S. 40).
2. Verpflichtet sich ein Unternehmen dazu, sowohl Gewinne anzustreben als auch sozialen Nutzen zu generieren, sind *widersprüchliche Situationen* unausweichlich (ebd., S. 41).
3. Social Business soll als *eigenes System* verstanden werden, dass sich als eindeutige Alternative von der Geschäftswelt und der Wohltätigkeit abgrenzt (ebd., S. 43).

Yunus spricht daher von einer neuen Erscheinungsform des Kapitalismus (ebd., S. 53). Es handelt sich um ein Subsystem, das unter den gleichen kapitalistischen Rahmenbedingungen wie herkömmliche Unternehmen agiert und mit vergleichbaren Problemen konfrontiert wird (ebd., S. 54). Ein großer Unterschied liegt allerdings dem zugrundeliegenden Menschenbild und der Motivation von Unternehmer*innen zugrunde.

„Social Businesses stehen in erster Linie für einen neuen Stil, mit dem Menschen ihren Unternehmergeist nachgehen können.“
– Muhammad Yunus (2010, S. 55)

Unternehmer*innen zeichnen sich laut Yunus durch den Tatendrang aus, Dinge zu verändern. Dafür werden Risiken und Rückschläge in Kauf genommen. Ob sich der Erfolg letztendlich in einem finanziellen Ertrag oder einer sozialen Verbesserung bemisst, ist für die allgemeine Definition von Unternehmertum zweitrangig (ebd.). Die Welt von Social Business ist also eine gute Alternative für Menschen aus dem traditionellen Geschäftsleben, die eine erfüllende Neuorientierung suchen (ebd., S. 56).

Insgesamt bewertet Yunus die Wirkungsmöglichkeiten von Social Business in der Weltwirtschaft als grenzenlos (ebd., S. 61). Diese Einschätzung ist nicht überraschend, da er als Begründer und Ikone des neuartigen Ansatzes gilt. Im folgenden Kapitel soll daher eine Einordnung des Phänomens von anderen Wissenschaftler*innen folgen, um eine einseitige Darstellung zu vermeiden.

2.2 Social Business als Institution zwischen Non- und For-Profit

In dem Sammelband „*Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*“ übersetzen Hackenberg & Empter (2011) die beiden häufig synonym verwendeten englischen Begriffe als gesellschaftliches Unternehmertum (ebd., S. 11). Gesellschaftliche Unternehmer*innen suchen Lösungen für soziale oder ökologische Probleme und möchten einen sozialen Mehrwert schaffen. Laut den Autoren ist dies der zentrale Unterschied zum klassischen Unternehmertum: Statt Gewinne wollen sie den gesellschaftlichen Nutzen maximieren (ebd.). Die Begriffliche Vielfalt der wissenschaftlichen Literatur bewerten die Autoren als angemessen, um der Vielseitigkeit des Phänomens gerecht zu werden und eine vorschnelle Einengung zu vermeiden (ebd., S. 13). Um dennoch eine gewisse begriffliche Konsistenz zu erzeugen, werden gesellschaftliche Unternehmen (auch: Sozialunternehmen oder Social Enterprises) in dem Sammelband einheitlich als Social Entrepreneurship Organization (kurz: SEO) bezeichnet (ebd.). Dieses institutionelle Verständnis von Social Entrepreneurship beinhaltet somit auch Social Businesses im Sinne von Muhammad Yunus (Kapitel 2.1)

Ein zentrales Kapitel des Sammelbandes stammt von Markus Beckmann, welcher als deutschlandweit erster Juniorprofessor für Social Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg forschte und lehrte (ebd., S. 365). Der Titel „*Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0?*“ lässt den Bezug zum vorliegenden Forschungsvorhaben bereits vermuten. Handelt es sich bei Social Entrepreneurship tatsächlich um eine völlig neuartige Art des Wirtschaftens, bei der alte Denkmuster und Lösungsstrategien grundlegend überholt wurden? Um sich einer Antwort auf diese Frage zu nähern, zeigt Beckmann zunächst auf, dass es Unternehmer*innen mit gesellschaftlicher Mission schon länger gibt als die neuen Fachbegriffe dafür (ebd., S. 67). Als Beispiele nennt er die ersten Entwicklungen hin zur modernen Gesundheitsversorgung im 19. Jahrhundert sowie gesellschaftliche Bewegungen zur Erlangung des Frauenwahlrechts oder der Abschaffung der Sklaverei, bei denen unternehmerische Persönlichkeiten eine entscheidende Rolle spielten (ebd., S. 70). Ein historisches Beispiel für ein

Sozialunternehmen im Sinne einer besonderen Wirtschaftsorganisation sind etwa die Genossenschaftsbanken, die im 19. Jahrhundert zur Unterstützung von Landwirten gegründet wurden. Beckmann sieht hier Parallelen zur Grameen Bank, die von Muhammad Yunus gegründet wurde und verdeutlicht somit, dass es ähnliche Konzepte bereits zu früherer Zeit gab — nur sprach damals eben niemand von Social Entrepreneurship. Heutzutage ist es die freie Wohlfahrtspflege, die weitgehend als Social Business bezeichnet werden könnte (ebd.) Gesellschaftliches Unternehmertum ist also weder neu, noch handelt es sich um eine Nische. Allerdings gibt es laut Beckmann drei gesellschaftliche Entwicklungen, die zu einer weltweit steigenden Prominenz von SEOs beitragen: Dies sind zunehmend bessere politische Rahmenbedingungen, die kreative Ideen fördern (1); zunehmender Wohlstand, womit ein sinkender Grenznutzen des Geldes und eine steigende Bedeutung von Werten wie Sinn verbunden ist (2); sowie bessere Bildungsmöglichkeiten und der leichtere Zugang zu Wissensbeständen über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (3) (ebd., S. 71). Alle Entwicklungen zusammen genommen führten zu einem gesellschaftlichen Diskurs, der nach Beckmann ebenfalls durch drei Merkmale gekennzeichnet ist: Während soziale und wirtschaftliche Bestrebungen früher als tendenzielle Gegensätze wahrgenommen wurden, ermöglicht der neue Diskurs eine systematische Verbindung von gesellschaftlicher Wertschöpfung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit (1); außerdem werden nun nicht nur staatliche, sondern vielmehr private Akteure in die Verantwortung genommen, um gesellschaftliche Probleme zu lösen (2); zudem wird der Wirkungsbereich von gesellschaftlichem Unternehmertum ausgeweitet, der früher auf den klassischen sozialen Sektor begrenzt war und nun von Armutsbekämpfung über Klimaschutz bis hin zur Förderung junger Migranten reicht (3) (ebd., S. 71 f.).

Der erläuterte Diskurs führt zu einer Wahrnehmung von SEOs als gesellschaftliche Institutionen, die sich in Bezug auf das Geschäftsmodell sowohl von Non-Profit- als auch traditionellen For-Profit-Unternehmen unterscheiden. Zur wissenschaftlichen Differenzierung zwischen Social Business und klassischem Unternehmertum stellt Beckmann die Position von Muhammad Yunus einer Aussage des wirtschaftsliberalen Milton Friedmann gegenüber: Letzterer sieht

die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens darin, Gewinne zu erwirtschaften. Yunus hingegen definiert gesellschaftliche Verantwortung als den unmittelbaren Beitrag zur Lösung eines Problems (ebd., S. 73). Das Ziel beim Social Business besteht also darin, den sozialen oder ökologischen Nutzen zu maximieren und nicht den Gewinn. Damit ist die Zielsetzung vergleichbar mit Nichtregierungsorganisationen, die üblicherweise nach dem Non-Profit-Ansatz wirtschaften. SEOs sind jedoch nicht vornehmlich auf externe Spenden angewiesen, sondern erwirtschaften ihre finanziellen Mittel selbsttragend. Dies wiederum ist eine Gemeinsamkeit zu traditionellen Unternehmen, die gewinnmaximierend ausgerichtet sind (ebd.). Abbildung 1 fasst die Differenzierung in einer Übersicht zusammen.

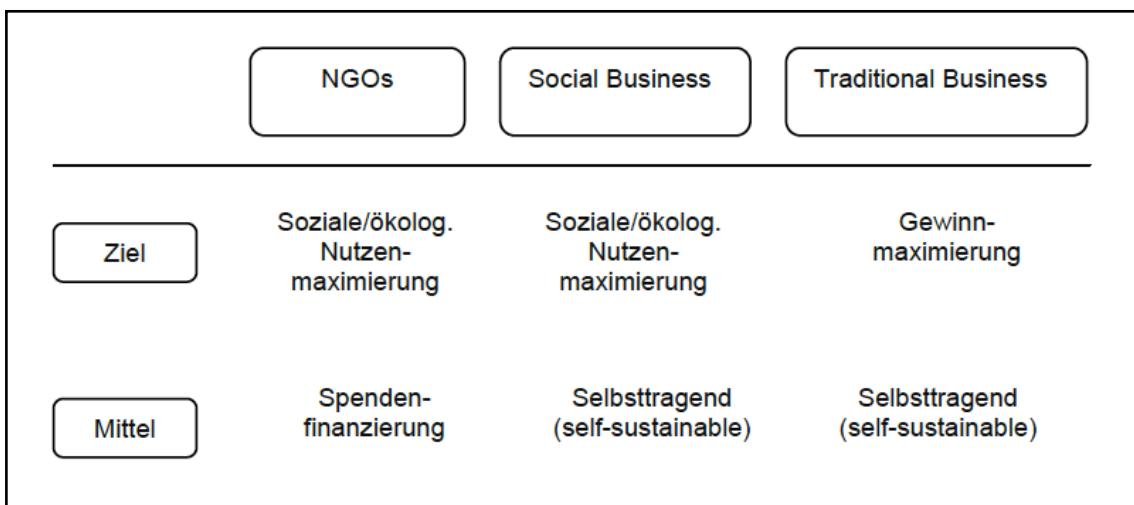


Abbildung 1: SEOs als Institutionen zwischen Non- und For-Profit (Beckmann 2011, S. 74)

Basierend auf den zunächst sehr unterschiedlich wirkenden Thesen von Yunus und Friedmann kommt Beckmann schließlich zu dem Schluss, dass sich beide Ökonomen in ihrer gesellschaftlichen Sicht wenig unterscheiden, sondern nur auf verschiedenen Ebenen ansetzen (ebd., S. 74 ff.). Während in der Argumentation nach Friedmann die Gewinnmaximierung als *indirektes* Instrument zur Steigerung des Gemeinwohls verstanden wird, plädiert Yunus für eine Verankerung des Gemeinwohls als *direktes* Unternehmensziel. Damit stehen die Ziele von Non-Profit- und For-Profit-Unternehmen laut Beckmann grundsätzlich nicht miteinander in Konflikt, da beide zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen beitragen können (ebd.). Als weiteren Ökonomen zitiert er Adam Smith, mit dessen Worten man Social Business als die „*sichtbare Hand*“ beschreiben könnte, während klassische Unternehmen als

„unsichtbare Hand“ durch die Befriedigung von Eigeninteressen zu einer Befriedigung von allgemeinen Interessen beitragen (ebd., S. 76 f.). Beckmann kommt zur der Schlussfolgerung, dass klassische Unternehmen unter perfekten Rahmenbedingungen gesellschaftliche Bedürfnisse effizienter erfüllen können als SEOs, da das Geschäftsmodell weniger komplex ist. Jedoch zeigt die Realität, dass idealisierte Rahmenbedingungen selten vorliegen und SEOs etwa durch eine Internalisierung von negativen externen Effekten dort ansetzen können, wo gewinnorientiertes Unternehmertum scheitert (ebd., S. 77). Als Schlussfolgerung wird Social Business nicht als eine Weiterentwicklung der Marktwirtschaft hin zu einem Kapitalismus 2.0 verstanden, sondern als eine Kompensation von institutionellen Lücken, die einer funktionierenden Marktwirtschaft entgegenstehen (ebd., S. 78).

Zusammenfassend wird Social Entrepreneurship als zukunftsweisender Ansatz betrachtet, der jedoch mehr Gemeinsamkeiten mit bereits etablierten gesellschaftlichen Institutionen aufweist, als zunächst scheint. Allerdings liegt dem eine neue Gedankenlogik zugrunde, die neue Problemlösungsmuster in Hinblick auf gesellschaftliche Herausforderungen hervorbringt. Um diese Neuartigkeit systematisch erfassen zu können, wird im folgenden Unterkapitel eine Theorie zur Entwicklung von menschlichen Weltanschauungsebenen vorgestellt.

3. Gesellschaftliche Wertesysteme als theoretischer Rahmen

Als theoretisches Fundament dieser Forschungsarbeit dient das Grundlagenwerk „*Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel*“, in dem die Autoren Don Edward Beck und Christopher C. Cowan (2008) ein Modell zum Verständnis komplexer Systeme vorstellen. Im ersten Unterkapitel folgt eine Einführung in die theoretischen Grundlagen, wobei die interdisziplinären Einflüsse verdeutlicht werden sollen. Im zweiten Unterkapitel wird der theoretische Kern des Modells vorgestellt: Die verschiedenen Weltanschauungsebenen und dessen dynamische Wechselwirkungen.

3.1 Die Grundlagen von Spiral Dynamics

Cowan und Beck sehen Spiral Dynamics als Instrument für Beratung, Führung und Veränderungsmanagement (ebd., S. 181 ff.). Aus der Theorie lassen sich Werkzeuge für die Arbeit von Spiralberater*innen im Management-Kontext ableiten (ebd., S. 203 ff.). Zudem basieren moderne Konzepte zur Organisationsentwicklung auf der grundlegenden Logik von Spiral Dynamics. Ein bekanntes Beispiel ist „*Reinventing Organizations*“, das Grundlagenbuch zur integralen Organisationsentwicklung von Frederic Laloux (2015). Außerhalb des wirtschaftlichen Bereichs wurde die Theorie auch in der Politik verwendet, beispielsweise diente sie zur Analyse des Balkankonflikts in den 1990er-Jahren (Stambolovic, 2002).

Um das Konzept zu verstehen, müssen zunächst einige theoretische Überlegungen des Entwicklungsforschers Clare W. Graves, des Biologen Richard Dawkins sowie des Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi dargestellt werden (Beck, Cowan 2008, S. 45). Als interdisziplinär arbeitender Psychologe beschreibt Graves (1974, S. 72 f.) die Entwicklung der menschlichen Natur als einen spiralförmigen Prozess, bei dem frühere Verhaltenssysteme schrittweise durch neuere abgelöst werden, da sich die existenziellen Probleme des Menschen ändern. Sein Standpunkt lässt sich gemäß Beck und Cowan (2008, S. 47) in vier Thesen zusammenfassen: Die menschliche Natur bringt bei sich ändernden Lebensbedingungen neue Systeme hervor, wobei alte Systeme dennoch in uns bleiben (1); die Aktivierung eines neuen Systems verändert unsere Psychologie und unsere Lebensregeln (2); es gibt kein Endstadium, da die Zahl der Lebensweisen unendlich ist (3); Individuen, Unternehmen oder gesamte Gesellschaften reagieren auf äußere Einflüsse nur positiv, wenn sie der aktuellen Ebene entsprechen (4). Um den zunächst sehr abstrakt wirkenden Begriff der Verhaltenssysteme näher zu konkretisieren, bedarf es weiterer Definitionen. Richard Dawkins (1982, S. 165 ff.) führte erstmalig den Begriff der „*Meme*“ in die wissenschaftliche Diskussion ein, womit er die griechische Wurzel mimema (zu deutsch: Nachgeahmtes oder Nachahmung) verkürzte, um kulturelle Informationen wie Ideologien oder Trends zu beschreiben. Sie spiegeln sich beispielsweise in Kleidung, Sprache oder Musik

wider (ebd., S. 166). Mihaly Csikszentmihalyi vergleicht in dem Buch „*Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben*“ (1995, S. 163 ff.) derartige Meme mit menschlichen Genen. In einfachen Worten ausgedrückt sind Meme demnach eine Art psychologische DNA, denn sie umfassen Verhaltensanweisungen, die von einer Generation an die nächste weitergegeben werden können.

Bei Spiral Dynamics werden einzelne Meme nun auf der Meta-Ebene betrachtet. Ein sogenanntes „*Werte-Mem*“ (kurz: ^wMem) ist ein Gedankenbündel, das sich aus verschiedenen kleinen Memen zusammensetzt (Beck, Cowan 2008, S. 50). Fünf Eigenschaften charakterisieren ^wMeme: Sie bringen die zentralen Intelligenzen zum Ausdruck, die Systeme bilden und menschliches Verhalten bestimmen (1) (ebd., S. 64 f.); sie beeinflussen alle Lebensentscheidungen (2) (ebd., S. 65 f.); sie bringen sowohl gesunde/verbessernde als auch ungesunde/verschlechternde Eigenschaften hervor (3) (ebd., S. 66 f.); sie sind Denkstrukturen (4) (ebd., S. 67 f.); und sie können sich mit veränderten Lebensbedingungen verstärken oder abschwächen (5) (ebd., S. 68 f.). Abbildung 2 verdeutlicht den spiralförmigen Aufbau, den die mit unterschiedlichen Farben gekennzeichnete ^wMeme in der Theorie einnehmen. Die Farbe Beige trägt das „Überlebens“-^wMem, bei dem die Glaubensvorstellungen und Handlungen durch den Willen zu überleben geprägt sind. Dies äußert sich in erster Linie durch die Priorität von Grundbedürfnissen. Zu finden ist dieses ^wMem etwa bei den ersten Menschen oder Neugeborenen (ebd., S. 71). Das darauf folgende „magische“ ^wMem widmet sich der Zufriedenstellung von Geistern und trägt die Farbe Purpur. Das Verhalten ist unterwürfig und geprägt von Stammesbräuchen. Beispiele sind Familienrituale oder Aberglauben (ebd., S. 71 f.). Es folgt das „impulsive“ ^wMem in der Farbe Rot, bei dem weniger Rücksicht auf andere genommen wird. Hier wird die Welt als ein Ort voller Gefahren verstanden, die es zu Beherrschen gilt. Zu finden sind diese Vorstellungen zum Beispiel bei rebellischen Jugendlichen oder Bösewichten in Filmen (ebd., S. 72). Weniger egozentrisch zeigt sich das „zielgerichtete“ ^wMem, welches durch die Farbe Blau repräsentiert wird. Hier wird die vorherige Impulsivität durch Schuldgefühle kontrolliert und das eigene Selbst für höhere Ziele geopfert. Beispiele sind der ritterliche Ehrenkodex oder der Patriotismus (ebd., S. 72 f.). Im orangen „Erfolgs“-^wMem steht nun erneut

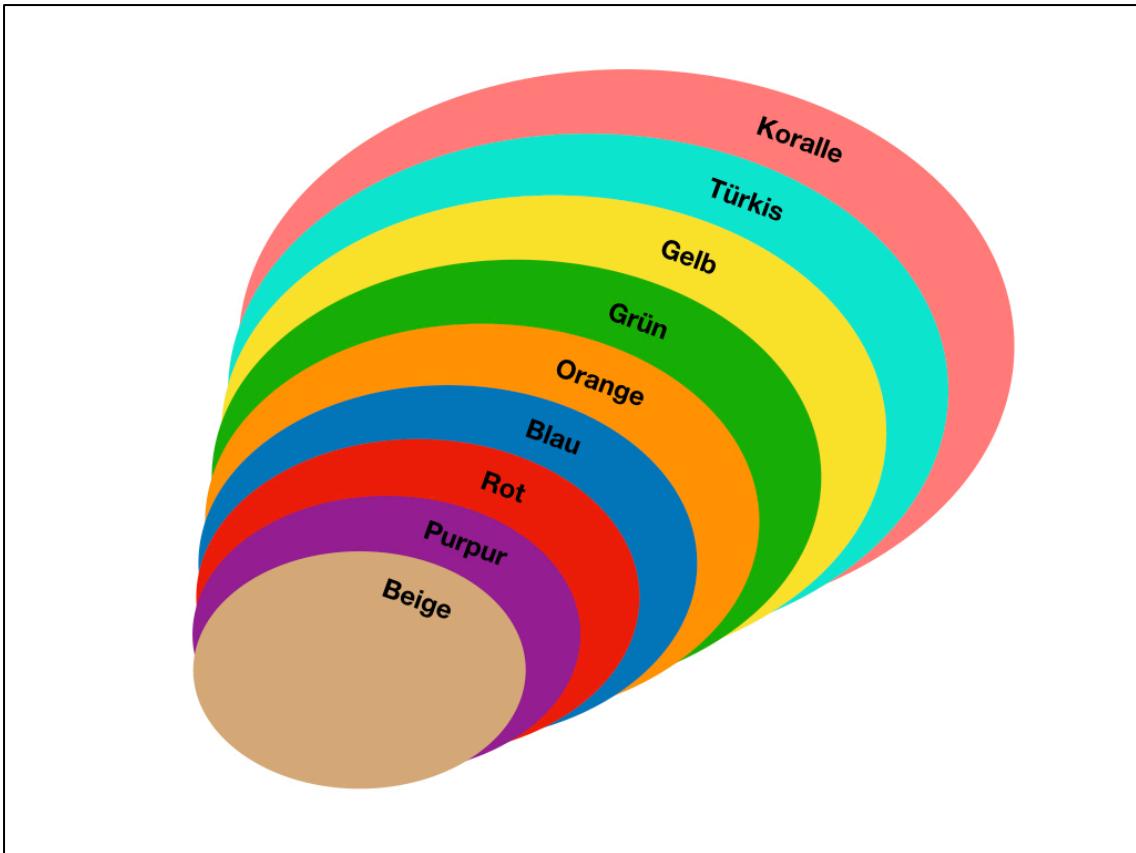


Abbildung 2: Die Spirale der Entwicklung (eigene Darstellung nach Beck & Cowan, 2008)

das eigene Interesse im Mittelpunkt. Der Glauben an Fortschritt und ein von Konkurrenz geprägtes Denken schaffen erfolgsorientierte Menschen. Diese findet man beispielsweise an der Börse oder im Sport (ebd., S. 73 f.). Fürsorglicher zeigt sich das grüne „gemeinschaftsorientierte“ ^wMem bei dem Habgier und Rationalität ersetzt werden durch eine gefühlsbetonte Suche nach Frieden im innerem Selbst. Sowohl NGOs als auch andere Non-Profit-Unternehmen stellen passende Beispiele für diese Weltsicht dar (ebd., S. 74). Beim „integrativen“ ^wMem in der Farbe Gelb ist das Denken systemischer. Das eigene Selbst gewinnt wieder an Bedeutung, wobei Statussymbole dabei durch Kompetenz und Wissen ersetzt werden. An dieser Stelle verweisen Beck & Cowan als Beispiele vorwiegend auf Einzelpersonen, wie etwa Stephen Hawking (ebd., S. 75). Beim türkisen „holistischen“ ^wMem wird die Welt als dynamischer Organismus mit kollektiver Vernunft verstanden, bei dem sich das Individuum zwar klar vom Ganzen unterscheidet, aber dennoch mit ihm verbunden ist. Als Beispiel wird Mahatma Gandhi angeführt (ebd., S. 75 f.). Das ^wMem in der Farbe Koralle ist den Autoren nach eigenen Angaben bisher unklar (ebd., S. 76).

3.2 Die Dynamik der verschiedenen Weltanschauungsebenen

Um die Dynamik der Spirale näher zu erläutern, führen Beck & Cowan sieben Prinzipien an. Das erste Prinzip besagt, dass Menschen über die Fähigkeit verfügen, neue ^wMeme zu kreieren (ebd., S. 80 ff.). Die Theorie basiert also auf der Annahme, dass Menschen in der Lage sind, auf unterschiedlichen Ebenen der psychischen Entwicklung zu existieren und diese auch erweitern können. Darauf aufbauend wird im zweiten Prinzip angenommen, dass ^wMeme durch die Lebensbedingungen erweckt werden und in Reaktion auf diese entstehen, wachsen, sich zurückbilden oder verblassen (ebd., S. 84 ff.). Solche Lebensbedingungen können geprägt sein durch geschichtliche Zeiten, geographische Orte, menschliche Probleme oder gesellschaftliche Umstände. Bei genauer Betrachtung der gesamten Spirale fällt auf, dass sie eine pendelnde Bewegung einnimmt, bei der mal der Fokus auf dem Individuum, mal auf dem Kollektiv liegt. Das dritte Prinzip lautet daher, dass ^wMeme zwischen Themen des Selbstausdrucks und der Selbstaufopferung hin und her springen (ebd., S. 90 ff.). Um diesem Prinzip visuell gerecht zu werden, sind die egozentrierten ^wMeme mit warmen Farben gekennzeichnet (Beige, Rot, Orange, Gelb) und die gemeinschaftsorientierten mit kalten Farben (Purpur, Blau, Grün, Türkis). Bei der Entstehung eines ^wMems wird ein phasenartiger Verlauf angenommen, der in einem Lebenszyklus dargestellt werden kann. Daher heißt es im vierten Prinzip, dass ^wMeme wellenförmig entstehen (ebd., S. 95 ff.). Unterschieden wird zwischen der Eingangsphase, dem Höhepunkt und der Ausgangsphase. Erwacht ein neues ^wMem, so nimmt die Komplexität der Problemlösungsmuster mit jeder Ebene zu. Das liegt daran, dass neue Lösungsansätze immer auch Teile der früheren Ebenen beinhalten. Im fünften Prinzip wird daher festgehalten, dass sich ^wMeme auf der Spirale durch Komplexitätsebenen hinauf oder hinab bewegen. (ebd., S. 97 ff.). Während die Spirale ein gesamtgesellschaftliches und daher recht abstraktes Bild der Entwicklung zeichnet, können innermenschliche Systeme als die Bündelung verschiedener ^wMem-Zusammensetzungen verstanden werden, die sich grafisch anders abbilden lassen. Nach dem sechsten Prinzip existieren ^wMeme innerhalb zwiebelartiger Profile nebeneinander (ebd., S. 100 f.). Das heißt, dass wir uns die ^wMem-Struktur eines Individuums als den Querschnitt

einer Zwiebel vorstellen können, bei dem sich die Anzahl und Ausprägung der einzelnen Ringe von Mensch zu Mensch unterscheiden. Das siebte und letzte Prinzip nimmt schließlich nochmal die Makroperspektive, indem es eine Regelmäßigkeit im gesamten Modell ausfindig macht und so gegebenenfalls Aussagen über zukünftige Entwicklungen zulässt. Demnach verbinden sich die „Meme auf der Spirale zu Sechser-Ordnungen (Tiers) (ebd., S. 101 ff.). Es wird angenommen, dass die ersten sechs „Meme die erste Ordnung (First Tier) bilden und die darauf folgenden sechs „Meme – die bisher nicht vollständig bekannt sind – die zweite Ordnung (Second Tier). Die beiden Ordnungen unterscheiden sich vor allem durch den Wegfall von existenziellen Ängsten, die für die ersten sechs „Meme handlungsleitend waren (ebd.).

Die bisherigen Ausführungen machen die grundlegenden Mechanismen von Spiral Dynamics verständlich. Noch offen ist jedoch die Frage, wie es bei einem Individuum, einer Organisation oder einer ganzen Gesellschaft zu einem Wertewandel oder einem grundlegend anderen Denkmuster kommen kann. Cowan & Beck führen sechs Bedingungen für einen „Mem-Wandel auf: Zunächst muss Potenzial (1) vorhanden sein, um sich für ein neues System öffnen zu können. Befindet sich eine Person im offenen Zustand ist sie fähig sich veränderten Lebensbedingungen anzupassen, befindet sie sich im geschlossenen Zustand werden andere Handlungsalternativen gar nicht wahrgenommen. Im blockierten Zustand ist die Weiterentwicklung zu zukünftigen „Memen zwar versperrt, jedoch sind die vorherigen Ebenen weiterhin zugänglich (ebd., S. 118 ff.). Ist ein offener oder zumindest blockierter Zustand gegeben, müssen für einen erfolgreichen Wandel bereits Lösungen (2) für bestehende Existenzprobleme vorliegen. Ist dies nicht der Fall, bestehen keine Kapazitäten sich mit Problemen zu befassen, die anderen Ebenen der Spirale zuzuordnen sind (ebd., S. 128 f.). Außerdem muss im gegenwärtigen „Mem-System eine gewisse Dissonanz (3) vorhanden sein. Veränderungen entstehen nur, wenn vorhandene Lösungsstrategien den Problemen nicht mehr gerecht werden (ebd., S. 129 f.). In einer solchen Situation kann ein Wandel entstehen, zumindest wenn Hindernisse (4) erkannt, aus dem Weg geräumt, umgangen, neutralisiert oder umgebaut werden (ebd., S. 130 f.). Die Erkenntnis (5) warum im vorhergehenden System etwas nicht mehr funktionierte und

welche Ressourcen zur Verfügung stehen, um dieses Problem zukünftig zu lösen, ist ein weiterer Schritt auf dem Weg zum Wandel (ebd., S. 131 f.). Als letzte Bedingung ist eine Konsolidierung (6) bei der Übergangsphase notwendig. Es erfordert Zeit und eine unterstützende Kultur, damit ein neues ^wMem erfolgreich entstehen kann (ebd., S. 133). Sind diese Bedingungen annähernd erfüllt, kann es zu einem ^wMem-Wandel kommen. Um dessen Vorgang zu verstehen, sind fünf Phasen von Bedeutung, die jeweils einen griechischen Buchstaben tragen (ebd., S. 134): In der Alpha-Übereinstimmung (1) stehen die ^wMem-Systeme mit den Lebensbedingungen in einem harmonischen Gleichgewicht (ebd., S. 135 f.). Da die Welt in ständiger Bewegung ist, kann ein solcher Zustand naturgemäß nicht ewig anhalten. Zeiten, in denen die scheinbare Stabilität der Alpha-Phase angezweifelt wird, werden als Beta-Zustand beschrieben (ebd., S. 136 ff.). Folgen Wut und Hoffnungslosigkeit sind das Anzeichen für die Gamma-Falle. In diesem Zustand ist das ursprüngliche Alpha-System nicht mehr haltbar, zugleich aber keine Alternative in Sicht (ebd., S. 139 ff.). Erst wenn ein Ausweg in Sicht ist, werden gedankliche Mauern gebrochen. Im sogenannten Delta-Aufschwung wird die ehemalige Utopie eines neuen Systems zur Realität (ebd., S. 143 f.). Dieser Zustand etabliert sich abschließend als das neue Alpha (ebd., S. 144 f.).

Im weiteren Verlauf ihres Buches erläutern Beck & Cowan noch Feinheiten der komplexen Theorie, z. B. welche Variationen im Verlauf eines ^wMem-Wandels möglich sind (ebd., S. 145 f.). Der bisher dargestellte theoretische Rahmen ist jedoch ausreichend für die Gestaltung des Forschungsdesigns. Im nächsten Kapitel wird erläutert, wie sich die Annahmen von Spiral Dynamics in der Formulierung der Fragen und der Strukturierung der Interviews widerspiegeln.

4. Gestaltung des qualitativen Forschungsdesigns

„Es ist für Studierende anregender, forschungsorientierte Lehr-/Lernarrangements mitzugestalten, in denen neue Hypothesen entdeckt werden, als bloß mit bekannten Arrangements zu arbeiten und etablierte Hypothesen neu zu beleuchten.“

– Georg Müller-Christ (2018, S. 98)

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, das Phänomen Social Entrepreneurship im Rahmen von Spiral Dynamics qualitativ einzuordnen. Das erfordert ein Forschungsdesign, mit dem sich die erhobenen empirischen Erkenntnisse den bereits bekannten theoretischen Annahmen des Modells zuordnen lassen. Gemäß des obigen Zitats soll die verwendete Methodik jedoch zusätzlich den Raum für die Generierung neuer Hypothesen öffnen, die sich aus der reinen Betrachtung der Theorie bisher nicht ergaben. Wie eine solche Methodik gestalten werden kann, wird in diesem Kapitel Schritt für Schritt erläutert.

4.1 Forschendes Lernen als Ausgangspunkt

In dem Sammelband „*Forschendes Lernen – Wie die Lehre in Universität und Fachhochschule erneuert werden kann*“, herausgegeben von Harald A. Mieg und Judith Lehmann (2017), unterscheidet Georg Müller-Christ (2017, S. 296 f.) vier grundlegende Erkenntniswege: Demnach handelt es sich bei der *Deduktion* (1) um die Erkenntnisform im Begründungszusammenhang, wobei vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen wird. Übersetzt in die Forschungspraxis bedeutet dies, dass quantitative Daten erhoben werden, die dann bereits bekannten Regeln zugeordnet werden. Somit werden bereits vorhandene Erkenntnisse bestätigt (ggf. auch widerlegt), aber Neuartiges kann kaum erfasst werden. Letzteres liegt teilweise auch bei der *Induktion* (2) vor. Zwar verläuft der Weg der Erkenntnis durch die Anwendung qualitativer Verfahren „andersherum“ (also vom Besonderen zum Allgemeinen), jedoch finden auch hier bereits vorhandene Regeln Anwendung. Die Innovationskraft ist höher als bei der Deduktion, jedoch können vorhandene Wissensbestände begrenzend wirken. Einen Schritt weiter gehen die Forschenden bei der *Abduktion* (3). Hier liegt ein Ergebnis vor, aber keine Theorie, die eine logische Erklärung ermöglicht. Nur durch Kreativität lässt sich eine verallgemeinerungs-

fähige Hypothese bilden. Das vorhandene Wissen wird hier im Gegensatz zur Induktion nicht als Hilfsmittel sondern eher als Behinderung wahrgenommen. Der höchste Innovationsgehalt liegt schließlich bei der *Intuition* (4) vor. Es handelt sich um einen Prozess der Erkenntnisgewinnung, der kaum noch rationalisiert oder logisch begründet werden kann. Dennoch passiert dieser Prozess nicht zufällig, sondern insbesondere in einem geeigneten Rahmen, in dem eine intensive Auseinandersetzung mit einem Thema möglich ist. Die Methodik besteht somit darin, diesen Rahmen zu schaffen. Abbildung 4 fasst die vier grundlegenden Unterscheidungen zusammen.

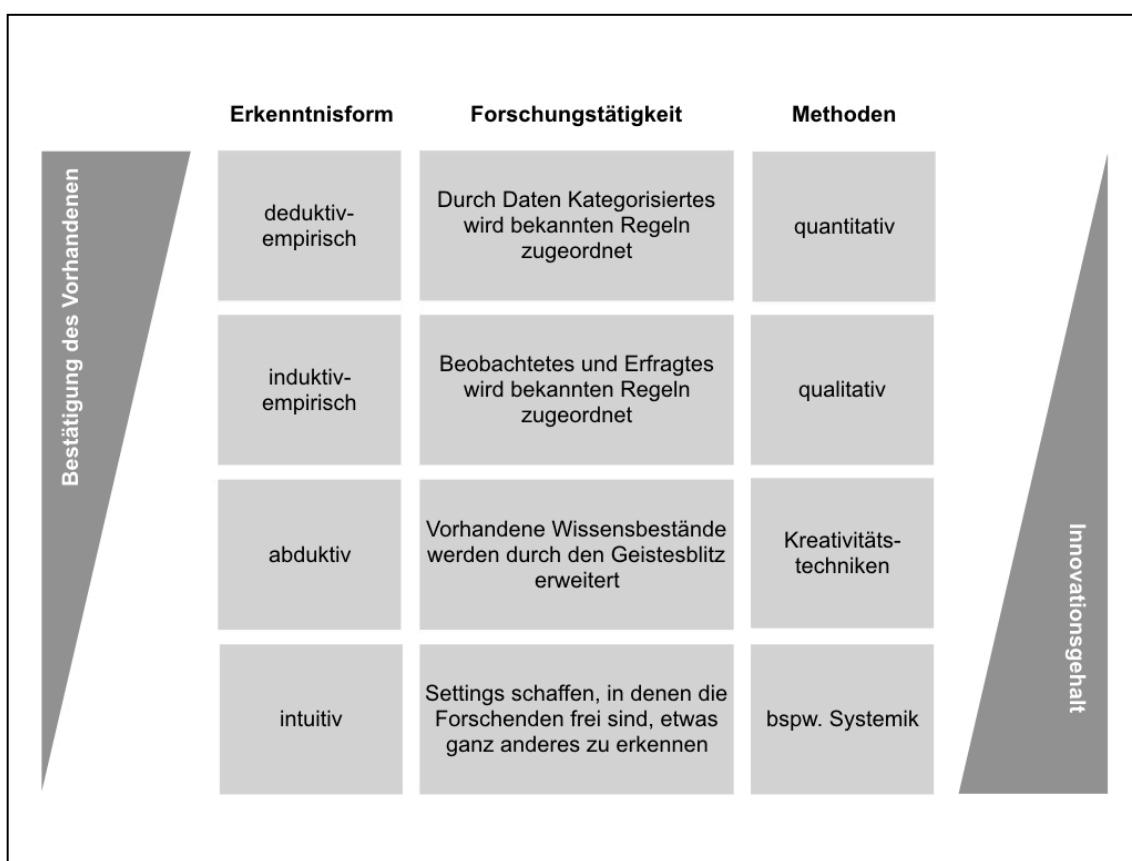


Abbildung 3: Erkenntnisprozesse des forschungsorientierten Lernens
(eigene Darstellung in enger Anlehnung an Müller-Christ 2017, S. 297)

Je nach Forschungsinteresse sind die vier Erkenntniswege mehr oder weniger geeignet. Da das Phänomen Social Entrepreneurship noch relativ neu ist, gibt es bisher wenige Hypothesen, die sich für eine quantitative Überprüfung eignen. Eine deduktive Vorgehensweise ist daher nicht naheliegend. Im ersten Schritt ist es sinnvoller, durch qualitative Interviews zu hermeneutischen Aussagen zu gelangen. Eine solche Vorgehensweise meint die Rekonstruktion des sozialen Geschehens, um Wirkungs- und Sinnzusammenhänge besser zu

verstehen (ebd., S. 299). Die Theorie von Spiral Dynamics kann bei dieser Rekonstruktion behilflich sein. Es soll weniger darum gehen, den Wahrheitsgehalt des Modells zu überprüfen, als darum, das subjektive Erleben der Interviewten durch theoretische Überlegungen besser zu begreifen. Kommt es dennoch zu scheinbar unerklärlichen Ergebnissen wäre eine abduktive Vorgehensweise eine mögliche Ergänzung. Da die Gestaltung des Forschungsdesigns im Vorfeld stattfindet, soll der Abduktion an dieser Stelle jedoch kein zu großes Gewicht beigemessen werden. Damit theoretische Überlegungen nicht zu restriktiv wirken, kann die Verwendung intuitiver Methoden allerdings im Vorfeld geplant werden. Hierfür eignen sich nach Müller-Christ (ebd.) insbesondere systemische Aufstellungen. Dabei werden Menschen in einem Raum aufgestellt, um ein System zu repräsentieren. Da eine solche Aufstellung die Anleitung erfahrener Organisationsaufsteller*innen bedarf (ebd., S. 300) war die direkte Anwendung der Methode für diese Forschungsarbeit nicht möglich. Dennoch soll das Forschungsdesign den Raum für Intuition bieten und daher auf Werkzeuge der Systemik zurückgreifen.

Die Herausforderung besteht insgesamt darin, ein induktives und zugleich intuitives Forschungsdesign zu entwickeln. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist eine qualitative Vorgehensweise naheliegend. Daher werden im folgenden Unterkapitel die entsprechenden Grundprinzipien dargestellt.

4.2 Die Grundprinzipien qualitativer Sozialforschung

Ein grundlegendes Verständnis qualitativer Forschung liefert Cornelia Helfferich (2011). Gemäß der Soziologin geht es in diesem Forschungszweig um die Rekonstruktion von Sinn oder subjektiven Sichtweisen. In Abgrenzung zur quantitativen Forschung ist es nicht möglich, den Untersuchungsgegenstand durch *Messen* adäquat zu erfassen. Stattdessen geht es um das *Verstehen* (ebd., S. 21). Da Interviews als zentrales Werkzeug der qualitativen Forschung dienen, stellt Helfferich hierzu vier Prinzipien vor, die bei der Gestaltung des Forschungsdesigns berücksichtigt werden sollen (ebd., S. 24): Das Prinzip der *Kommunikation* (1) beinhaltet die grundlegende Aussage, dass sich der Zugang zum Sinn der Befragten nur in einer Kommunikationsbeziehung ergeben kann.

Darauf aufbauend erfordert das Prinzip der *Offenheit* (2) einen offenen Äußerungsraum, in dem Interviewte eine subjektive Sichtweise ausdrücken dürfen, auch wenn sich diese von der Sichtweise der Forschenden unterscheidet. Dies ist nur möglich, wenn der Umgang mit *Fremdheit und Vertrautheit* (3) als weiteres Prinzip angewendet wird. Gemeint ist die Anerkennung von Differenzen in den individuellen Sinnsystemen. Was im eigenen Denken als selbstverständlich oder „normal“ gilt, muss vom Gegenüber nicht zwangsläufig in gleicher Weise wahrgenommen werden. Finden diese Prinzipien Anwendung kann zudem das letzte Prinzip der *Reflexivität* (4) umgesetzt werden. Es ermöglicht den Forschenden die eigene Rolle im situativen Verstehensprozess zu reflektieren.

Es gibt mehrere Arten von Interviews, welche die oben genannten Kriterien erfüllen. Für den vorliegenden Forschungsgegenstand scheint das problemzentrierte Interview (kurz: PZI) im Sinne von Andreas Witzel (2000) auf den ersten Blick gut geeignet zu sein. Der Autor beschreibt es als „induktiv-deduktives Wechselspiel“ (ebd., S.1). Gemeint ist damit nicht etwa ein Mixed-Methods-Ansatz, sondern ein qualitatives Interview, „das den vermeintlichen Gegensatz zwischen Theoriegeleitetheit und Offenheit [...] aufzuheben versucht“ (ebd.). Drei Grundpositionen kennzeichnen diese Interviewform (ebd., S. 2 f.): Die *Problemzentrierung* (1) meint die Orientierung an einer gesellschaftlichen Problemstelle, die von Interviewenden bereits im Vorfeld festgelegt wird. Durch die *Gegenstandsorientierung* (2) ist das PZI ein flexibles Werkzeug, das je nach Gestaltung des zu untersuchenden Gegenstands angepasst oder ergänzt werden kann. Schließlich steht die *Prozessorientierung* (3) im Vordergrund, die individuelle Gesprächsabläufe anstatt eines Frage-Antwort-Spiels ermöglichen soll. Für die konkrete Umsetzung gibt es üblicherweise vier Werkzeuge (ebd., S. 4): Ein *Kurzfragebogen* (1) zur Ermittlung der Sozialdaten; einen *Leitfaden* (2) als Orientierungshilfe und zur Sicherung der Vergleichbarkeit; eine *Tonträgeraufzeichnung* (3) zur präzisen und authentischen Erfassung des Kommunikationsprozesses; sowie ein *Postskript* (4), in dem bestimmte Aspekte des Gesprächs direkt im Anschluss festgehalten werden.

Bei der Gestaltung des Forschungsdesigns sollen sowohl die vorgestellten Instrumente als auch die Grundpositionen angewendet werden. Durch die Offenheit und Flexibilität des PZI ist eine Anpassung der Methode an den vorliegenden Untersuchungsgegenstand möglich. Inwiefern das möglich ist, wird im folgenden Unterkapitel verdeutlicht.

4.3 Vom problemzentrierten zum „systemzentrierten“ Interview

Die Komplexität des theoretischen Rahmens dieser Forschungsarbeit wurde bereits behandelt (Kapitel 4). Für die Anwendbarkeit der Theorie bei der Gestaltung des Forschungsdesigns ergeben sich zwei Herausforderungen: Für den Interview-Leitfaden müssen einfache, verständliche Fragen formuliert werden (1); zugleich soll die komplexe Systematik, die das Modell auszeichnen, erhalten bleiben (2).

Bei der Bewältigung der ersten Herausforderung ist das Buch „*Gott 9.0 – Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird*“ von Küstenmacher et al. (2015) eine Quelle der Inspiration. Die Autor*innen haben einen recht simplen Selbsttest entwickelt, der zu verschiedenen Lebensbereichen (Beruf, Überzeugungen, Glauben, ...) Aussagen beinhaltet, die für jeweils eine Bewusstseinsstufe bei Spiral Dynamics als typisch eingestuft werden (S. 23 ff.). Die Leser*innen schätzen ein, inwiefern Sie den jeweiligen Aussagen spontan zustimmen (von 0=gar nicht bis 3=total). In der Auswertung erfahren sie, welche Farbe ihr persönliches Bewusstsein am besten beschreibt. Die Durchführung erfordert keine Vorkenntnisse, denn die zu bewertenden Aussagen sind sehr lebensnah formuliert. Somit ließe sich aus dem Test relativ leicht ein Fragebogen für ein problemzentriertes Interview konzipieren. Allerdings würde dieses Vorgehen einige Probleme verursachen, die mit den Grundprinzipien qualitativer Sozialforschung (Kapitel 4.2) nicht vereinbar sind. So würde ein derartig konzipierter Fragebogen schnell zu einem Frage-Antwort-Spiel werden, das dem Anspruch der Offenheit nicht gerecht wird. Durch den engen Bezug zur Theorie ließen sich Suggestiv-Fragen als Bestätigung bereits bestehender Annahmen kaum vermeiden. Die Auswertung würde (wie bei dem oben beschriebenen Test) eher nach einer quantitativen Logik erfolgen: Sobald eine

bestimmte Anzahl an „typischen“ Antworten vorliegt, werden Interviewte einer Bewusstseinsstufe von Spiral Dynamics zugeordnet. Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass ein klassisches PZI kein geeignetes Instrument ist, wenn der theoretische Rahmen bereits im Vorfeld klar definiert und eingegrenzt ist, so wie in dieser Forschungsarbeit.

Die zweite der einleitend genannten Herausforderungen – die Berücksichtigung der komplexen Systematik von Spiral Dynamics – ist durch ein PZI ebenfalls kaum zu erfüllen. In dem Buch „*Aufstellungen mit dem Systembrett – Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie*“ stellen Wolfgang Polt und Dr. Markus Rimser (2006) eine Technik aus der systemisch-konstruktivistischen Beratung vor, dessen theoretische Grundlagen hier grob skizziert werden sollen: Während bei der humanistischen Psychologie der individuelle Mensch im Fokus steht, liegt bei der Systemik der jeweilige Kontext (also das System) im Vordergrund (ebd., S. 15). Das impliziert, dass Handlungsoptionen nicht vom Menschen selbst ausgehen, sondern von der Umgebung vorgegeben werden. Aus systemischer Sicht genügt es somit nicht, nur die Verhaltensebene eines Menschen zu erfassen, sondern vielmehr das Verhalten im Kontext des Umfeldes zu verstehen (ebd.). Hierbei gibt es keine objektive Wahrheit, denn im Konstruktivismus wird angenommen, dass Menschen sich eine subjektive Wirklichkeit konstruieren (ebd., S. 16). Das gilt in einer Beratungssituation für beide Seiten, denn auch Berater*innen unterliegen einer subjektiven Wahrnehmung (ebd.).

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen stellt sich folgende Frage: Gibt es eine Form des Interviews, die nicht nur den Geist des Konstruktivismus, sondern gleichzeitig die Logik der Systemtheorie verkörpert? Im PZI wird der Versuch unternommen, dass individuelle, subjektive Erleben eines Menschen zu verstehen – ein Ansatz ganz im Sinne des Konstruktivismus. Die Herausforderung bei der Gestaltung des Forschungsdesigns besteht somit darin, das PZI zu einem *systemzentrierten* Interview weiterzuentwickeln, um auch der Systemtheorie gerecht zu werden. Dabei musste das Rad nicht neu erfunden werden, denn mit dem Systembrett gibt es bereits ein praktisches Werkzeug, welches im nächsten Unterkapitel vorgestellt wird.

4.4 Die Anwendung des Systembretts

Den Ursprung und die Entstehungsgeschichte der Systembrett-Technik werden von Polt und Rimser anschaulich dargestellt (2006, S. 7 ff.). Der folgende Überblick erfolgt daher in Anlehnung an die Autoren.

Die Grundidee für das Systembrett stammt aus den USA. Dort entwickelten Wissenschaftler*innen Ende der 1960er Jahre aufbauend auf den Techniken des Psychodramas nach Moreno (1959) ein neues Therapieverfahren zur Abbildung von Familiensystemen. Mit einer sogenannten Familienskulptur sollten innerfamiliäre Beziehungs- und Verhaltensstrukturen in einer metaphorischen Skulptur abgebildet werden. Die nächste Weiterentwicklung bestand darin, diese Familienskulptur mehrdimensional darzustellen. Übersetzt in die praktische Anwendung bei der psychotherapeutischen Arbeit ist damit die Aufstellung der Familienmitglieder gemeint, wobei der räumliche Abstand zwischen den Teilnehmenden die bestehende emotionale Nähe bzw. Entfernung repräsentiert. Im Jahre 1978 erhielten diese Ideen Einzug nach Deutschland. Kurt Ludewig und Ulrich Wolken beschäftigten sich als Spezialisten für Kinder- und Jugendpsychiatrie an der Universität Hamburg wissenschaftlich mit dem Familienbrett. Dieses Brett hat gemäß Ludewig et al. (1983, S. 236) das Maß 50 x 50 cm, bei dem im Abstand von 5 cm zur Kante ein Rand gezeichnet ist. Es gibt Holzfiguren in unterschiedlichen Größen und Formen, jeweils mit einem angedeuteten Gesicht. Bei der Arbeit mit dem Brett sind folgende Aspekte von Bedeutung: die Entfernung zwischen den Figuren, die Blickrichtung, Platzierung auf dem Brett, Größe und Form der Figuren, Reihenfolge der Aufstellung auf dem Brett und die resultierende Gestalt der Anordnung (ebd.).

Heutzutage findet das Systembrett auch außerhalb der Familientherapie Anwendung, z. B. in Coaching, Lebens- und Sozialberatung, Psychotherapie (im weiteren Sinne), Supervision und Organisationsberatung (Polt und Rimser, 2006, S. 12 ff.). Als Instrument in der qualitativen Sozialforschung ist es hingegen (noch) nicht verbreitet. Für die Anwendung des Systembretts als Werkzeug in der vorliegenden Forschungsarbeit mussten daher die folgenden

drei Anpassungen vorgenommen werden: Da die gesamte Gesellschaft als geschlossenes System betrachtet werden sollte, wurde das Holzbrett um den sonst üblichen Rand verkleinert (1); da keine Menschen, sondern gesellschaftliche Institutionen und Werte durch die Holzfiguren repräsentiert werden sollen, sind alle Elemente von derselben Größe und Form und ohne Gesicht (2); bei der Arbeit mit dem Brett spielt insbesondere die Entfernung der Figuren zueinander eine Rolle, da andere Aspekte (z. B. die Blickrichtung) nicht sinnvoll anwendbar sind (3). Die grundlegende Idee der Anwendung des Systembretts als qualitatives Forschungswerkzeug besteht darin, dass ein Interview bereits im Gesprächsverlauf visualisiert werden kann. Wie beim PZI gibt es einen Leitfaden (siehe Anhang) der den Gesprächsverlauf strukturiert, wobei das Legen der Figuren berücksichtigt wird. Im Unterschied zur Familienaufstellung ist damit grob vorgegeben, wann welche Figur gelegt wird.

Im konkreten Fall dieser Forschungsarbeit werden die 6 Phasen des Spiral-Dynamics-Modells jeweils durch eine Figur repräsentiert. Jede Figur trägt die charakteristische Farbe (Rot, Blau, Orange, Grün, Gelb, Türkis) und einen Begriff, der für die jeweilige Bewusstseinsstufe typisch ist. Auf weitere Farben wurde bewusst verzichtet, um die Komplexität der Systembrettaufstellung zu reduzieren. Die beiliegende Übersichtskarte des bereits erwähnten Buchs „*Gott 9.0 – Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird*“ von Küstenmacher et al. (2015) diente als Inspirationsquelle für Werte, durch die sich die jeweiligen Farben beschreiben lassen. Abbildung 4 bietet eine Übersicht typischer Werte unter Berücksichtigung des pendelartigen Verlaufs zwischen egozentrierten und gemeinschaftsorientierten Werten, die in der Theorie angenommen wird.

Zudem gab es 6 weitere Figuren in der neutralen Farbe Grau. Diese Figuren repräsentierten die eigene Person des Interviewten („Ich“), den Arbeitgeber (in diesem Fall „Hilfswerft“), gewinnorientierte Organisationen („For-Profit“), nicht-gewinnorientierte Organisationen („Non-Profit“), institutionalisiertes Social Entrepreneurship („Social Business“) und den Staat („Politik“). Eine Übersicht aller 12 Figuren befindet sich am Anhang.

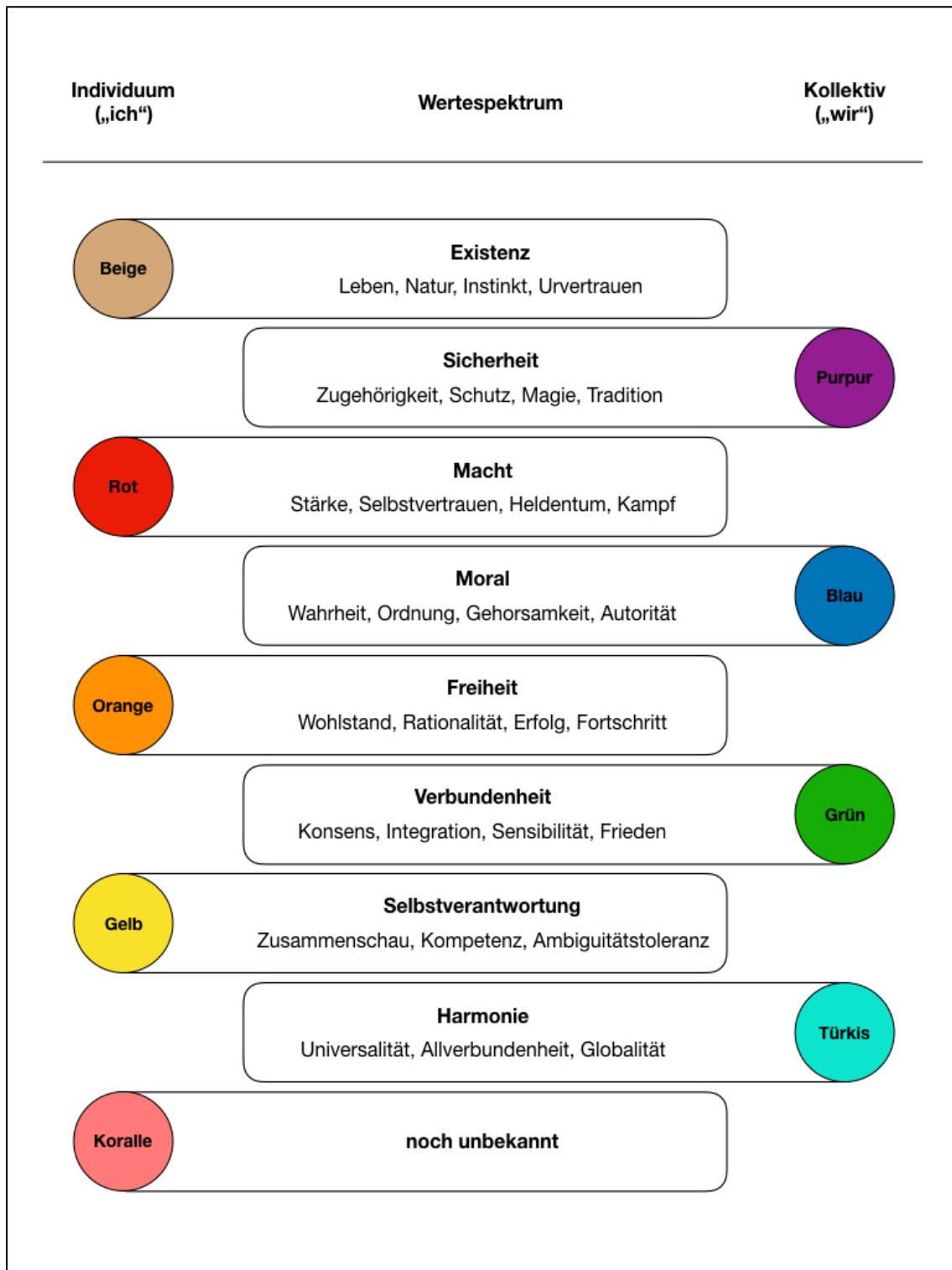


Abbildung 4: Das Wertespektrum bei Spiral Dynamics
 (eigene Darstellung mit Begriffen aus Beck & Cowan, 2008 und Küstenmacher et al., 2015)

4.5 Die Kernsatzmethode zur Auswertung

Anregende Beispiele zur Auswertung des Systembrechts stellen Georg Breiner und Wolfgang Polt (2012) in dem Buch „*Lösungen mit dem Systembrett*“ vor, welches inhaltlich auf dem bereits genannten Grundlagenwerk aufbaut. Die Einladungen zur Hypothesenbildung (ebd., S. 72 f.) beziehen sich jedoch vorwiegend auf das klassische Einsatzgebiet der systemischen Aufstellungen – die Familientherapie (bzw. die Arbeit mit Systemen auf der Mikroebene). Da das Systembrett in dieser Arbeit ein gesamtgesellschaftliches System (bzw. die Makroebene) darstellen soll, können die Empfehlungen der Autoren nur bedingt angewendet werden. Es wird daher auf eine Methode zurückgegriffen, die sich bei der Auswertung von PZIs bewährt hat: Gemäß Thomas Leithäuser und Birgit Volmerg (1988) können Kernsätze in den Interviews identifiziert werden. Gemeint sind „*natürliche Verallgemeinerungen im Fluß der Diskussion. Sie bringen auf den Punkt, was besprochen wurde und schließen häufig eine Phase der Diskussion ab*“ (ebd., S. 245). Mit der Kernsatzmethode können die subjektiven Perspektiven der Beteiligten erfasst und zusammenfassend dargestellt werden ohne die hermeneutischen Prinzipien der Komplexitäts- und Kontexterhaltung zu verletzen. Dabei handelt es sich um ein strikt induktives Vorgehen, denn eine deduktive Kategorienbildung könnte diesem Anspruch nicht gerecht werden (ebd., S. 244 f.)

In Bezug auf diese Forschungsarbeit bedeutet das, dass auch Kernsätze berücksichtigt werden müssen, die nicht in das Schema der Spiral-Dynamics-Theorie passen, sondern lediglich das subjektive Erleben der interviewten Person widerspiegeln. Ein Einfluss der Theorie auf die Interviews und die spätere Auswertung bleibt dennoch unvermeidbar und ist in diesem Fall auch ein Stück weit gewünscht. Um den Anspruch der Offenheit dennoch gerecht zu werden, sollen auch Teile der Gespräche Berücksichtigung finden, die nicht auf Anhieb mit der Theorie zu erklären sind. Gerade dadurch entsteht schließlich das größte Potenzial für neue Erkenntnisse. In einem Wechselspiel von direkten Zitaten aus den Interviews, die als Kernsatz identifiziert wurden und der indirekten Wiedergabe von Gesprächsinhalten, soll das subjektive Erleben der Interviewten möglichst authentisch nachempfunden werden.

5. Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden mit Mitarbeiter*innen der Hilfswerft gGmbH durchgeführt, die im folgenden Unterkapitel vorgestellt wird. Die sechs Einzelgespräche fanden jeweils im Besprechungsraum des Unternehmens statt und dauerten durchschnittlich etwa eine Stunde. Vor Beginn der Gespräche wurden die Teilnehmenden über das Forschungsthema sowie die Anonymisierung der Ergebnisse aufgeklärt (Einwilligungserklärung siehe Anhang.) In diesem Kapitel werden die jeweiligen Gespräche inklusive der begleitenden Aufstellungen auf dem Systembrett nachvollzogen.

5.1 Vorstellung der Hilfswerft gGmbH

*„Wir von der Hilfswerft gGmbH haben uns das Ziel gesetzt,
Social Entrepreneurship in der Gesellschaft zu etablieren und somit die Zukunft auf
positive Weise mitzugestalten.“*
– Hilfswerft gGmbH (2017, S. 3)

Obiges Zitat ist der Einleitung des Jahresberichts 2017 der Hilfswerft entnommen und fasst die Zielsetzung der gemeinnützigen GmbH präzise zusammen. Die Organisation wurde aus der Überzeugung gegründet, dass gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln gelöst werden können. Bei der Definition der zu lösenden Herausforderungen orientiert sich die Hilfswerft an den Zielvorgaben der Vereinten Nationen (UN). Als Pionier im Bereich Social Business und somit Vorbild des Unternehmens wird Muhammad Yunus genannt (ebd.).

Um obige Zielsetzung zu erreichen, ist die Hilfswerft in verschiedenen Tätigkeitsbereichen aktiv: Eine zentrale Säule bildet die Hochschulbildung. In „Social Entrepreneurship Camps“ werden Studierende für das Thema sensibilisiert und zur Gründung von sozialen oder ökologischen Start-ups motiviert (ebd., S. 6). Im Jahr 2017 wurden 5 solcher Camps an unterschiedlichen Hochschulen durchgeführt und insgesamt etwa 300 Teilnehmende erreicht (ebd., S. 9). Ergänzend war die Hilfswerft auf der Start-up-Konferenz „ImpactSummit“ vertreten (ebd., S. 6). Hier hatte die Social-Entrepreneurship-

Szene Raum zum wechselseitigen Austausch mit Gleich-gesinnten und zu einer Erweiterung des Netzwerks (ebd., S. 12). Die Hilfswerft versteht sich in diesem Zusammenhang als Vernetzer zwischen Gründer*innen und Mentor*innen (ebd., S. 7) und verfügt über ein großes Netzwerk an sogenannten Social Business Angels (ebd., S. 16 f.). Um auch vor Ort in Bremen Präsenz zu zeigen, veranstaltet die Hilfswerft regelmäßig einen Social Entrepreneurship Abend (ebd., S. 7). Im Jahr 2017 fanden sechs solcher Veranstaltungen in einem Bremer Café statt. Dabei gab es jeweils Impulse von Referent*innen, die im Bereich Social Entrepreneurship aktiv sind (ebd., S. 15). Interessierte können sich auf dem Social Business Infoposter einen Überblick verschaffen (ebd., S. 7.), mit dem die Hilfswerft 2017 ihr erstes physisches Produkt auf den Markt gebracht hat (ebd., S. 16).

Die Arbeit des Unternehmens beschränkt sich jedoch nicht ausschließlich auf die (noch) recht kleine Zielgruppe von Menschen, die sich explizit für Social Entrepreneurship interessieren. Mit der Organisationen und Durchführung von lokalen Wettbewerben kooperiert die Hilfswerft mit Stiftungen, um klassisches, ehrenamtliches Engagement zu fördern. Das Format „Helden der Heimat“ wird in ländlichen Regionen Deutschlands durchgeführt und stärkt vor allem bürgerschaftliche Initiativen (ebd., S. 13 f.). Aufgrund des Engagements im Bildungsbereich wurde die Hilfswerft vom UNESCO Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ausgezeichnet (ebd., S. 17).

Im Jahr 2017 bestand das Team neben den drei Gründern und Gesellschaftern aus vier weiteren Mitarbeiter*innen (ebd., S. 23 f.). Zwar gab es im Jahr 2018 einige personelle Veränderungen, jedoch hat sich die Gesamtanzahl an beschäftigten Personen nicht verändert. Aufgrund der geringen Größe des Unternehmens war es somit möglich, mit allen Mitarbeiter*innen jeweils ein Einzelinterview zu führen. Dieser Umstand erfordert jedoch eine besonders strikte Zurückhaltung von persönlichen Informationen, um eine vollständige Anonymisierung gewährleisten zu können. Bei den folgenden Vorstellungen der Gesprächspartner*innen wurde somit vollständig auf demographische Angaben verzichtet.

5.2 Interview 1

Mein erster Interviewpartner sucht bereits seit der Oberstufe Möglichkeiten, die Welt zu verbessern. Durch Praktika und Zeitschriften hat er den Bereich Social Entrepreneurship für sich entdeckt. In Abgrenzung zu klassischen NGO's schätzt er daran besonders die Innovationskraft und finanzielle Unabhängigkeit von Spendengeldern. Beim Beginn der Arbeit mit dem Systembrett ordnete er die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* nah aneinander an. Die kleine Lücke sollte symbolisieren, dass er noch Entwicklungspotenzial für eine noch stärkere Identifikation mit dem Unternehmen sieht. Den Begriff *Macht* ordnet er nach einigen Überlegungen deutlich weiter entfernt an.

„Ich finde Macht schon faszinierend in dem Sinne wie sie entsteht. Macht hat vielleicht auch was mit Autorität zutun. Gibt es praktisch die Autorität aus der Legitimation heraus, irgendwie weil man etwas gut kann, oder weil man einfach das Geld besitzt für etwas oder die politische Macht. [...] Ich frage mich natürlich auch: Wie kann ich diese Macht in mir tragen, Dinge positiv zu verändern?“

– Interview 1 (14./15. Minute)

Der Begriff hat in seiner Wahrnehmung sowohl eine positive als auch eine negative Komponente. Eine durch Kompetenz legitimierte Macht empfindet er als positiv. Sinnvoll eingesetzt, kann sie weniger mächtige Menschen auch vor zu großer Verantwortung befreien und somit entlastend wirken. Trotz flacher Hierarchien bei der Hilfswerft empfindet er diese Form der Machtausübung im Arbeitskontext als richtig. Die negative Seite wird eher im Unternehmensumfeld deutlich: Vor allem Auftraggeber*innen, von denen die Hilfswerft finanziell abhängig ist, haben ein gewisses Machtpotenzial. Dennoch bewertet er den Begriff als insgesamt weniger bedeutsam als den der *Moral*.

„Bei Social Entrepreneurship geht es auch [um] die Frage: Was ist denn die richtige Wirkung in der Welt? [...] Genauso müssen sich Unternehmen damit auseinandersetzen, was sie für richtig oder falsch einschätzen. Und wann Sie denken, das was wir machen, das ist richtig, dann kommen wir in ein Boot“

– Interview 1 (19. Minute)

Mein Gesprächspartner sieht die Moral im sozialen Unternehmertum als handlungsleitend. Persönlich misst er sein Handeln ebenfalls an hohen moralischen Maßstäben und erfährt dafür auch Wertschätzung. Er empfindet Moral eher als Gegenpol zur Macht, weshalb er die Figuren relativ weit voneinander entfernt platziert. Anders verhält es sich mit der *Freiheit*. Analog zur Macht sieht er hier sowohl eine positive als auch negative Seite. Positiv bewertet er, dass er durch seinen Arbeitgeber ein hohes Maß an Freiheit erlebt. Grenzenlose Freiheit jedoch hält er für nicht erstrebenswert, da sie dann in einen Konflikt mit anderen Werten gerät, z. B. mit der Moral. Zum Wert *Verbundenheit* kommen ihm zunächst hauptsächlich positive Assoziationen. Er repräsentiert die zwischenmenschliche Ebene, die bei einer starken Verbundenheit von Sympathie geprägt ist. Trotz dieser Wahrnehmung spielt dieser Wert für ihn eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

„Klar fühle ich mich auch der Hilfswerft gegenüber verbunden, aber so als Wert würde ich ihn eher schwächer sehen in der personellen Beziehung, weil da ist glaube ich für mich Moral ein wichtigerer Wert. Also wenn einer meiner Chefs irgendwie ein krummes Ding drehen würde oder so, würde ich jetzt nicht aus Verbundenheit sagen: Ja, da können wir ja mal drüber wegsehen.“

– Interview 1 (27. Minute)

Auch außerhalb des beruflichen Kontextes ist für ihn die Moral wichtiger als Verbundenheit. Ähnliche Überlegungen prägen sein Verständnis von *Eigenverantwortung*, was für ihn das Einhalten von Rechten und Pflichten bedeutet. Er sieht diese allerdings nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene, weil eine kollektive Verantwortung für zukünftige Generationen besteht. Da er selbst in seinem Leben viel Unterstützung von Seiten der Familie erfahren hat, schätzt er seine individuelle Eigenverantwortung als weniger ausgeprägt ein als sein Gefühl für gesellschaftliche Verantwortung. Um das Spannungsverhältnis zwischen Moral und Freiheit zu unterstreichen, platziert er die Eigenverantwortung zwischen den beiden Werten. Der letzte Wert über den wir gesprochen haben ist die *Harmonie*. Dieser ist für ihn positiv geprägt, auch wenn er eine negative Auslegung grundsätzlich für möglich hält. Er persönlich ist bereit, eigene Bedürfnisse einzuschränken, wenn es der Harmonie dient. In Bezug auf die

anderen gelegten Werte sieht er mehrere Verbindungen, entscheidet sich aber letztendlich für eine Anordnung zwischen Moral und Verbundenheit.

Im zweiten Teil des Interviews haben wir die Institutionen innerhalb des Wertespektrums eingeordnet. Da klassische *For-Profit*-Unternehmen ein großes Potenzial haben, eigene Interessen durchzusetzen, schätzt er die Bedeutung von Macht als sehr hoch ein. Dass der Freiheitsbegriff in der Nähe liegt, empfindet er in diesem Zusammenhang als stimmig, da gesunde Unternehmen die Möglichkeit haben, viel Neues auszuprobieren. Bei diesen Werten ordnet er zu einem späteren Zeitpunkt auch die *Politik* an, die mit ihrer Macht allerdings eher begrenzend auf die Freiheit wirkt. Als Antrieb für *Non-Profit*-Unternehmen sieht er den Wert Moral. Harmonie und Verbundenheit können eine Rolle spielen, müssen es aber nicht zwingend. Die Hilfswerft und seine Person stehen genau zwischen dem Spannungsfeld von Non-Profit und For-Profit. Das wird als stimmig empfunden, da er sich in beiden Welten wiederfindet und die Hilfswerft als typisches *Social Business* empfindet, die er wie folgt definiert:

„Es sind Organisationen, [...] die mit unternehmerischen Ansätzen versuchen, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen und gerade nochmal in Abgrenzung zu Social Entrepreneurship ist bei Social Business noch stark der Aspekt der [...] Überschüsse, die meine Organisation verdient relevant. Dass die dann wiederum in den Zweck des Unternehmens – der gesellschaftlichen Wirkung – eingehen.“
– Interview 1 (50./51. Minute)

Es wird deutlich, dass er mit den theoretischen Grundlagen gut vertraut ist. Sowohl auf der strukturellen als auch auf der Wertebene empfindet er eine Ähnlichkeit zwischen Social Business und Non-Profit-Unternehmen. Auf einen entschiedenen Unterschied hat jedoch bereits zu Beginn hingewiesen:

„Mit fällt [...] ein großer Unterschied ein zwischen NGOs und sozialen Unternehmen: Ich finde NGOs – auch wegen Werten – agieren durchaus eher auf der Gegenseite. [...] Immer gegen etwas sein und das Problematische aufgreifen. Darüber bewusst machen, auch nach außen hin. Und ich finde soziale Unternehmen sind sehr positiv und optimistisch für etwas.“
– Interview 1 (7. Minute)

Mein Interviewpartner verwendete in diesem Zusammenhang auch den Begriff „For-Purpose“ (67. Minute), um deutlich zu machen, dass es im Bereich Social Business nicht primär darum geht, *gegen* die For-Profit-Welt zu agieren, sondern *für* einen gesellschaftlichen Mehrwert.

Zusammenfassend habe ich meinen ersten Gesprächspartner als einen Menschen kennengelernt, für den moralisches Verhalten sowohl privat als auch beruflich eine zentrale Rolle spielt. Die Bedeutung von Moral zeigte sich bei der Diskussion von anderen Werten und bei der Einordnung der Akteure immer wieder. Die abschließende Systemaufstellung ist in Abbildung 5 dargestellt.



Abbildung 5: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 1

5.3 Interview 2

Mein zweiter Gesprächspartner ist im Rahmen einer beruflichen Neuorientierung auf das Konzept Social Business von Muhammad Yunus aufmerksam geworden. Seine vorherige Tätigkeit im profitorientierten Bereich hat er als wenig erfüllend erlebt. Die Arbeit bei der Hilfswerft gibt ihm ein besseres Gefühl. Die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* platziert er nah aneinander. Dass dazwischen noch eine Lücke existiert, findet er gut und soll sich auch zukünftig nicht ändern. Sein langfristiges Bestreben sei es sogar, dass er ohne die Hilfswerft auskommt und die Hilfswerft ohne ihn. Damit möchte er nicht zum Ausdruck bringen, dass er unzufrieden ist. Aus seiner Lebenserfahrung weiß er allerdings, dass er sich weiterentwickeln wird und dass sich auch die Organisation im Laufe der Zeit verändern wird. Es geht ihm darum, gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen. Die Ausübung von *Macht* spielt dabei keine Rolle. Er selbst sei kein Machtmensch, kann den Begriff aber sehr präzise definieren:

„*Macht würde ich definieren als die Möglichkeit, den eigenen Willen oder Wunsch auch gegen den Widerstand von jemandem durchzusetzen.*“

– Interview 2 (8. Minute)

Zwar kann Macht im Kontext von Organisationen eine Rolle spielen, jedoch empfindet er den Wert als unbedeutend für die Hilfswerft. Die entsprechende Figur platziert er daher eher am Rande des Systembretts. Bei der Diskussion des Wertes *Moral* zeigte sich in dem Gespräch erstmals eine größere Abweichung zum ersten Interview. Er bewertet sein Verhältnis zur Moral als ambivalent, da es kein ausschließlich positiv besetzter Begriff sei. Die Figur platziert er daher ebenfalls distanziert.

„*Moral ist ja auch so ein bisschen was gesellschaftlich gewollt ist – und damit auch nicht komplett frei.*“

– Interview 2 (12. Minute)

Persönliche *Freiheit* kann also durch gesellschaftliche Moral begrenzt werden. Dieser Zusammenhang wurde bereits im ersten Interview thematisiert, aber

positiver bewertet. Mein zweiter Gesprächspartner empfindet Freiheit als einen für ihn persönlich sehr wichtigen Wert. Es ist jedoch nicht nur die Moral, die Freiheit beschränken kann, sondern auch die Ausübung von Macht. Entsprechend ordnet er alle bisher gelegten Werte in einer gewissen Distanz zueinander an, wobei die Figur für Freiheit nah an seiner Person liegt. Für die Arbeit bei der Hilfswerft hält er den Wert *Verbundenheit* für sehr bedeutsam.

„Im Endeffekt geht es darum, dass man einen gemeinsamen Wertekanon hat, [der] eine gemeinsame Vertrauensbasis schafft, wo man sich nicht immer wieder des Vertrauens des Anderen vergewissern muss.“

– Interview 2 (18. Minute)

Die Verbundenheit bei der Arbeit entsteht dadurch, dass man ein gemeinsames Weltbild vertritt. Das wechselseitige Vertrauen führt dazu, dass Kontrollen durch Vorgesetzte überflüssig werden. Dadurch entsteht wiederum die Grundlage für den nächsten Wert, die *Eigenverantwortung*. Mein Interviewpartner erkennt an diesem Punkt einen für ihn wichtigen Zusammenhang: Nur wenn eine gewisse (individuelle) Freiheit vorliegt und zugleich eine (kollektive) Verbundenheit herrscht, sind die Grundvoraussetzungen für eigenverantwortliches Handeln gegeben. Den letzten Wert *Harmonie* interpretiert er vergleichbar mit der Moral als ambivalent, weshalb beide Werte ähnlich auf dem Systembrett gelegt werden. Als Gegenteil von Harmonie bezeichnet er Reibung. Diese sei in manchen Fällen nötig, um Veränderungen in Gang zu setzen. Harmonie ist somit nur dann positiv, solange dadurch kein Fortschritt verhindert wird.

Zum Abschluss des ersten Gesprächsteils hat mein Interviewpartner noch kleine Verschiebungen vorgenommen, durch die sich die inhaltlichen Aussagen jedoch nicht verändert haben. Nun folgte die Anordnung der Institutionen. Da er selbst aus der *For-Profit*-Branche kommt, konnte er die repräsentative Figur direkt intuitiv einordnen. Prägend für den Bereich sind Eigenverantwortung, Macht und Freiheit. Die Werte Verbundenheit, Moral und Harmonie spielen eine untergeordnete Rolle. Analog empfindet er die Situation in der *Politik*. Bei der *Non-Profit*-Welt schätzt er die Bedeutung der Werte genau gegenteilig ein. Jeweils einen typischen Wert aus For- und Non-Profit empfindet er als Bindeglied zur Hilfswerft: die Eigenverantwortung und die Verbundenheit. Wie

im ersten Interview wird *Social Business* als Institution zwischen beiden Welten wahrgenommen, jedoch empfindet er die tendenzielle Ausrichtung anders:

„Ich glaube es [Social Business] ist halt näher dran an For-Profit – weil es halt Business ist.“
– Interview 2 (35. Minute)

Insgesamt habe ich meinen zweiten Interviewpartner als sehr reflektiert erlebt. Eine besondere Rolle kommt der Eigenverantwortung zu, die sowohl für ihn persönlich als auch im Bereich Social Business unverzichtbar ist. Die abschließende Systemaufstellung ist in Abbildung 6 dargestellt.

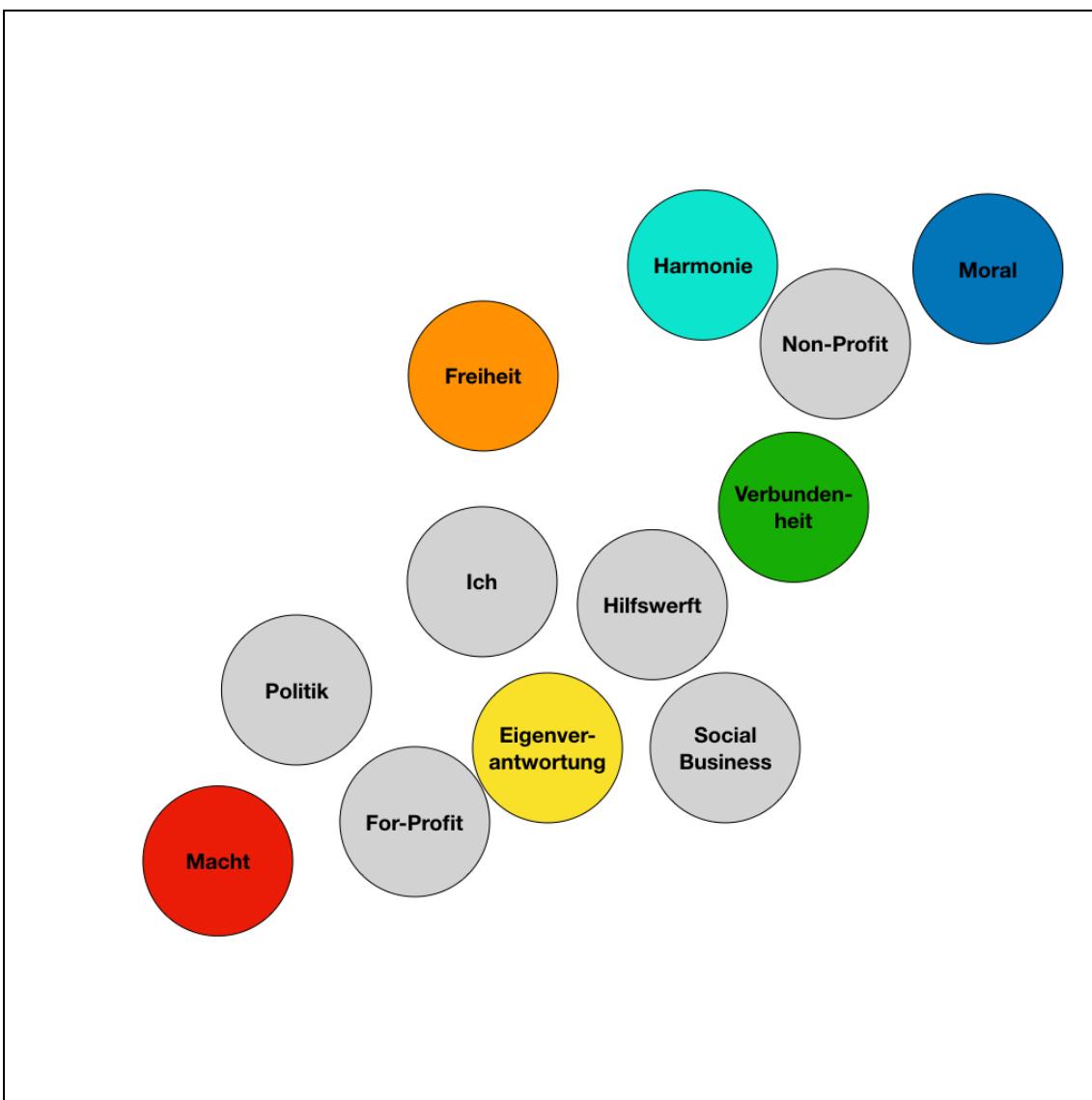


Abbildung 6: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 2

5.4 Interview 3

Der Weg zum Thema Social Entrepreneurship verlief bei meinem dritten Gesprächspartner ähnlich wie im vorherigen Interview beschrieben. Während seiner Tätigkeit im klassischen For-Profit-Business lernte er den alternativen Ansatz von Muhammad Yunus kennen, der ihn bis heute begleitet. Er stellte sich die Frage, wie er die Gesellschaft ideell statt monetär bereichern könnte. Daraufhin entstand die Idee, sein vorhandenes betriebswirtschaftliches Wissen im gemeinnützigen Bereich zu nutzen.

„Letztendlich soll die Hilfswerft [...] ein Ort sein, wo man gerne hingehst. Wo auch so ein bisschen Arbeit und Selbstentfaltung und mit netten Leuten umgehen so ein bisschen verschwimmt und das so irgendwo eins wird.“

– Interview 3 (7. Minute)

Die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* platziert er mit einer Überschneidung. Dahinter steckt der Gedanke, dass er sich sehr gut mit dem Unternehmen identifizieren kann. Zugleich hat er aber auch Ideen, die er nicht im Rahmen seiner Tätigkeit bei der Hilfswerft realisieren kann und es gibt auch Abläufe innerhalb des Unternehmens, die unabhängig von ihm funktionieren. Die Hilfswerft sieht er als einen modernen Arbeitgeber, weshalb er den Wert *Macht* mit großem Abstand platziert.

„Macht ist für mich tatsächlich ein relativ überholter Begriff und alter Begriff. So in der alten Arbeitswelt, wo ganz klar Hierarchien definiert sind, wo ganz klar ein Chef oder ein Leiter definiert ist [...] oder so ein bisschen auch so eine Art König und Untertanen.“

– Interview 3 (10. Minute)

Anstelle von Machtausübung wünscht er sich bei der Arbeit sowohl intern als auch extern einen Umgang auf Augenhöhe. Gleichzeitig räumt er ein, dass Macht auch für Gutes eingesetzt werden kann. Trotzdem weckt der Begriff bei ihm grundsätzlich eher negative Assoziationen. Ähnlich verhält es sich mit der *Moral*, denn hier schwebt ihm das Bild vom erhobenen Zeigefinger vor. Zwar ist es sowohl für ihn persönlich als auch für die Hilfswerft wichtig, sich moralisch zu verhalten, aber er fühlt sich dem Begriff nicht nahe. Wichtiger als starre moralische Maßstäbe empfindet er die Diskussion mit anderen Menschen.

Anders verhält es sich mit dem Wert *Freiheit* bei dem er keine Ambivalenz verspürt. Der Wert ist für ihn sehr positiv geprägt und erstrebenswert.

„Wenn man jetzt ein Zootier nimmt und auswildern möchte, dann macht man irgendwann die Klappe des Käfigs hoch – im Wald – und dann traut sich das Tier nicht raus, weil es die Freiheit scheut [...]. Das finde ich halt ganz schade, weil ich glaube, dass wir alle Zootiere sind und immer wieder die Möglichkeit haben, ausgewildert zu werden.“

– Interview 3 (18./19. Minute)

Er selbst könnte nach eigener Einschätzung manchmal noch unabhängiger sein und die Komfortzone häufiger verlassen. Allerdings ist es nicht immer einfach die eigene Freiheit zu nutzen, da erlernte Denknormen dies erschweren. Neben der Freiheit ist für meinen Gesprächspartner der Wert *Verbundenheit* wichtig, den er hauptsächlich auf zwischenmenschliche Kontakte bezieht. Man könne sich zwar auch z. B. mit einer Stadt oder Region verbunden fühlen, aber das steht für ihn im Hintergrund. Zwar seien die Worte Verbundenheit und Freiheit von der reinen Semantik her gegensätzlich, jedoch schließen sich die Begriffe in seinem persönlichen Verständnis nicht aus. Er platziert sie auf dem Systembrett daher relativ nah beieinander. Den Wert *Eigenverantwortung* einzuordnen empfindet er als schwierig, da der Begriff für ihn neutral besetzt ist. Er entscheidet sich daher dafür, den Wert mit einer gewissen Distanz zu allen bisher platzierten Figuren zu legen. Leichter fällt es ihm beim letzten Wert *Harmonie*. Vergleichbar mit der Verbundenheit ist dieser Wert für ihn besonders im zwischenmenschlichen Bereich wichtig, wobei es zudem auch eine innere Harmonie gibt. Er selbst bezeichnet sich als einen harmoniebedürftigen Menschen, was sich in der Anordnung auf dem Systembrett widerspiegelt. Wie mein zweiter Interviewpartner nennt er Reibung als Gegenpol zur Harmonie. Streitgespräche seien manchmal notwendig, aber insgesamt bevorzugt er sowohl privat als auch im Job eine Wohlfühlatmosphäre.

Als Zwischenfazit empfand er die Werte Eigenverantwortung und Moral als schwierig greifbar, ansonsten fühlte sich das gelegte Bild für ihn aber sehr stimmig an. Somit konnten wir mit der Anordnung der Institutionen beginnen. Die *For-Profit*-Branche sieht er nah an dem Wert Macht. Beides steht für ihn für

Strukturen, die nicht mehr zeitgemäß sind. Die *Non-Profit*-Branche ist dagegen von den Werten Harmonie, Verbundenheit und Moral geprägt. Den bereits erwähnten „erhobenen Zeigefinger“ sieht er auch bei NGOs stark vertreten. Wie auch in den vorherigen Interviews bezeichnet er die Hilfswerft als typisches *Social Business*, welches zwischen den Polen For- und Non-Profit steht.

„Als Gründer hat man eben vieles in der Hand und man hat diese Selbstwirkungserfahrung. Du merkst wirklich: da draußen die Welt dreht sich schon weiter, aber ich kann da wirklich drauf einwirken, wie sie sich dreht und was die Leute denken und wie die Leute leben. Im Kleinen sicherlich am Anfang, aber diese Selbstwirkungserfahrung gibt ja auch irgendwie für mich halt Freiheiten, mir was auszudenken, wie ich die Welt besser gestalten möchte.“

– Interview 3 (33./34. Minute)

Die Möglichkeit etwa verändern zu können empfindet er als Freiheit. Diesen für ihn so wichtigen Wert kann er durch Social Entrepreneurship erreichen. Bei der Anordnung der *Politik* auf dem Systembrett stößt mein Interviewpartner an die Grenzen der zweidimensionalen Möglichkeiten. Er sieht die meisten politischen Bestrebungen im For-Profit wie im Non-Profit-Bereich. In der Social-Business-Branche gibt es hingegen noch viel Entwicklungspotenzial, da notwendige Rahmenbedingungen wie etwa eine gesonderte Rechtsform noch nicht existieren.

Zusammenfassend haben wir in unserem Gespräch besonders die Bedeutung der Freiheit thematisiert. Aus der Sicht meines Interviewpartners besteht Fortschritt aus der Überwindung von Strukturen, welche die individuelle Freiheit einschränken. Die abschließende Systemaufstellung ist in Abbildung 7 dargestellt.

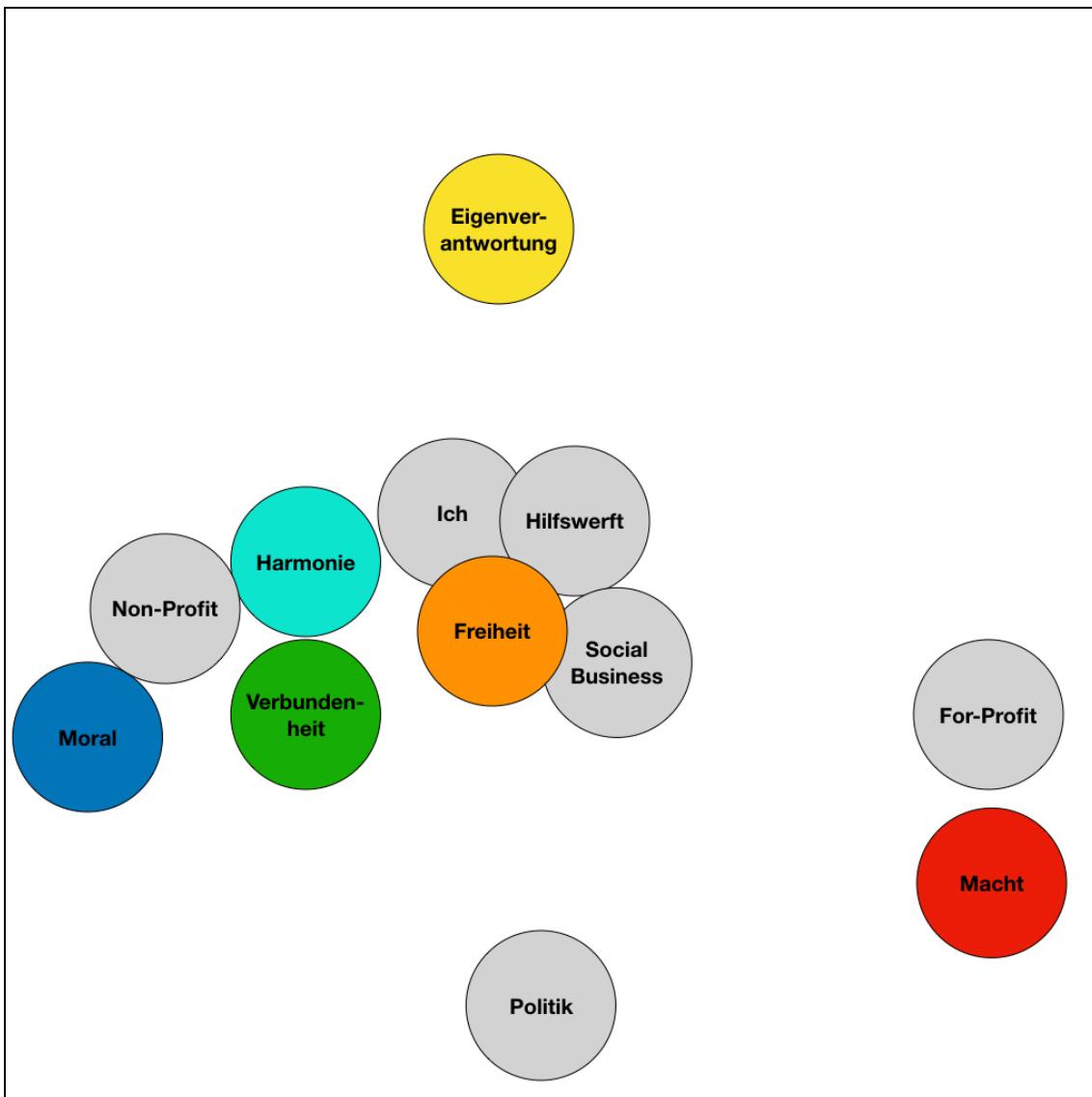


Abbildung 7: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 3

5.5 Interview 4

Für meine vierte Gesprächspartnerin ist das Thema Social Entrepreneurship noch relativ neu. Vor ihrem Einstieg bei der Hilfswerft vor einigen Monaten arbeitete sie in der freien Wirtschaft. Sowohl das Angestelltenverhältnis als auch die Selbstständigkeit sind ihr vertraut. Nun fühlt sie sich in ihrem Job so wohl, dass sie sich fragt, warum sie diesen Weg nicht schon früher für sich entdeckt hat. Was ihr als Quereinsteigern allerdings fehlt ist das theoretische Wissen zum Thema Social Business, da der Bereich in ihrem BWL-Studium nicht behandelt wurde. Durch ihre beruflichen Erfahrungen steht sie dem Prinzip der Gewinnmaximierung kritisch gegenüber:

„Vorher ging es eigentlich nur um wirklich Profit. Und dieses Non-Profit das ist ein totaler Unterschied auch im Arbeitsalltag. [...] Die letzten fünf Jahre war ich da in der Funktion vom Abteilungsleiter. Das heißt auch umsatzverantwortlich und zahlenverantwortlich. Es ging nur dadrum: verkaufen, verkaufen verkaufen – die Bude voll machen und möglichst hohe Raten.“

– Interview 4 (9. Minute)

Durch die stark ausgeprägte Profitorientierung verspürte sie einen hohen Druck bei der Arbeit. Dies ist aus ihrer Erfahrung ein enormer Unterschied zu ihrer aktuellen Tätigkeit in einem Social Business. Hier muss zwar auch Geld erwirtschaftet werden, aber die Höhe ist weniger relevant. Außerdem werden die Überschüsse reinvestiert, wodurch eine sinnvolle Verwendung sichergestellt ist. Sie platziert die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* daher so, dass sie sich berühren. Die Figur *Macht* legt sie hingegen auf maximale Distanz, da ihr zu dem Begriff nur negative Assoziationen in den Sinn kommen. Positiver besetzt ist für sie der Wert *Moral*. Eine soziale und nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen empfindet sie als moralisch. Daher platziert sie die Figur direkt neben der Hilfswerft. Ebenfalls erstrebenswert ist der Wert *Freiheit*. Sie schätzt sich als Menschen ein, der freie Strukturen zur eigenen Entfaltung benötigt und diese Freiheiten auch anderen Menschen zugesteht. Durch die Kultur, die sie beim Einstieg in das Berufsleben kennengelernt hat, wurde sie entsprechend geprägt.

„Man muss Freiräume gestalten und Verantwortung weitergeben und das offen halten, damit man sich ausleben kann und ausprobieren kann. Und klein zu halten und nur mit Regeln und Beschränkungen und Vorschriften – das kann ich nicht und das bin ich nicht und das will ich nicht.“

– Interview 4 (21. Minute)

Was sie bei der Arbeit nicht leiden kann sind Nörgler*innen, sie sich zwar beschweren, aber nichts verändern. Bei der Hilfswerft ist die Stimmung jedoch so positiv, dass die Loyalität entsprechend hoch ist und eine starke *Verbundenheit* herrscht. Den Wert bezieht sie hauptsächlich auf die zwischenmenschliche Ebene, wobei auch die Verbundenheit zu Themen und Inhalten bei der Arbeit wichtig ist. Eine Tätigkeit auszuüben, zu der sie sich nicht verbunden fühlt, könnte sie sich nicht vorstellen. Da gemeinsame Wertvorstellungen eine Verbundenheit fördern, platziert sie die Figur neben der Moral. Aus der Kultur

des Unternehmens ergibt sich ein Gefühl von *Eigenverantwortung*. Diesen Wert ordnet sie bei der Freiheit an, denn letzteres ist eine notwendige Bedingung für eigenverantwortliches Handeln. Abgesehen von der Macht wirken alle gelegten Werte positiv auf die *Harmonie*. Zu einem harmonischen Miteinander tragen dieselben Werte bei, die wie oben beschrieben eine Verbundenheit fördern.

Es wird deutlich, dass meine Gesprächspartnerin insgesamt viele Wechselbeziehungen zwischen den Werten herstellt. In einem Zwischenfazit erhöht sie nochmal die Distanz aller gelegten Werte zur Macht, die sie als Störfaktor einstuft. Die Figur *For-Profit* legt sie gemäß ihres persönlichen Werdeganges neben die Werte Freiheit und Eigenverantwortung. Gerade in ihrer Selbstständigkeit konnte sie häufig frei entscheiden und war zugleich für die Konsequenzen verantwortlich. Sie betont allerdings, dass Werte wie Moral oder Verbundenheit auch in der profitorientierten Welt eine Rolle spielen können.

„Ich hatte bei mir in diesen zehn Jahren immer gesagt: Ich möchte nur mit Partnern arbeiten auf Augenhöhe. Und wenn ich irgendwo ein [schlechtes] Bauchgefühl habe, dann lasse ich das. Und jemand der mir nicht nahe steht sozusagen in meinen Werten, das möchte ich nicht. [...] Das war auch die Freiheit oder die Eigenverantwortung zu sagen: Also ne oder ja.“

– Interview 4 (39./40. Minute)

Sie sieht die Welten For-Profit und Non-Profit also nicht schwarz-weiß. Wer Eigenverantwortlich handelt, kann schließlich trotz Gewinnorientierung für gesellschaftliche Werte einstehen. Dennoch platziert sie die Figur für Non-Profit näher an den Werten Moral, Verbundenheit und Harmonie. Sie vermisst in dem Bereich allerdings die wirtschaftliche Denkweise, weshalb ein *Social Business* wie die Hilfswerft ein sehr attraktiver Arbeitgeber für sie ist. Sie bemerkt allerdings, dass Verbindung von Werten aus verschiedenen Welten bei außenstehenden Menschen häufig auf Unverständnis trifft.

„Es gibt einfach Systeme: Da ist eins For-Profit, eins Non-Profit und eins Social [Business] – das fände ich cool, wenn es dann mal so selbstverständlich wäre.“

– Interview 4 (54. Minute)

Besonders wichtig ist es ihr, Social Business nicht als Mischform, sondern als eigenständige Unternehmensform zu etablieren. Sie vertritt damit ganz den Standpunkt von Muhammad Yunus (Kapitel 2.1). Meine Gesprächspartnerin hat jedoch nicht das Gefühl, dass die *Politik* bereits die entsprechenden Werte vertritt, da bestehende Machtstrukturen dies blockieren.

Insgesamt habe ich die Interviewte als einen Menschen kennengelernt, der gesellschaftliche Werte in vielen Institutionen repräsentiert sieht. Eine Außenseiterrolle nimmt lediglich die Macht ein, die weit von allen anderen Werten entfernt liegt. Die abschließende Systemaufstellung ist in Abbildung 8 dargestellt.

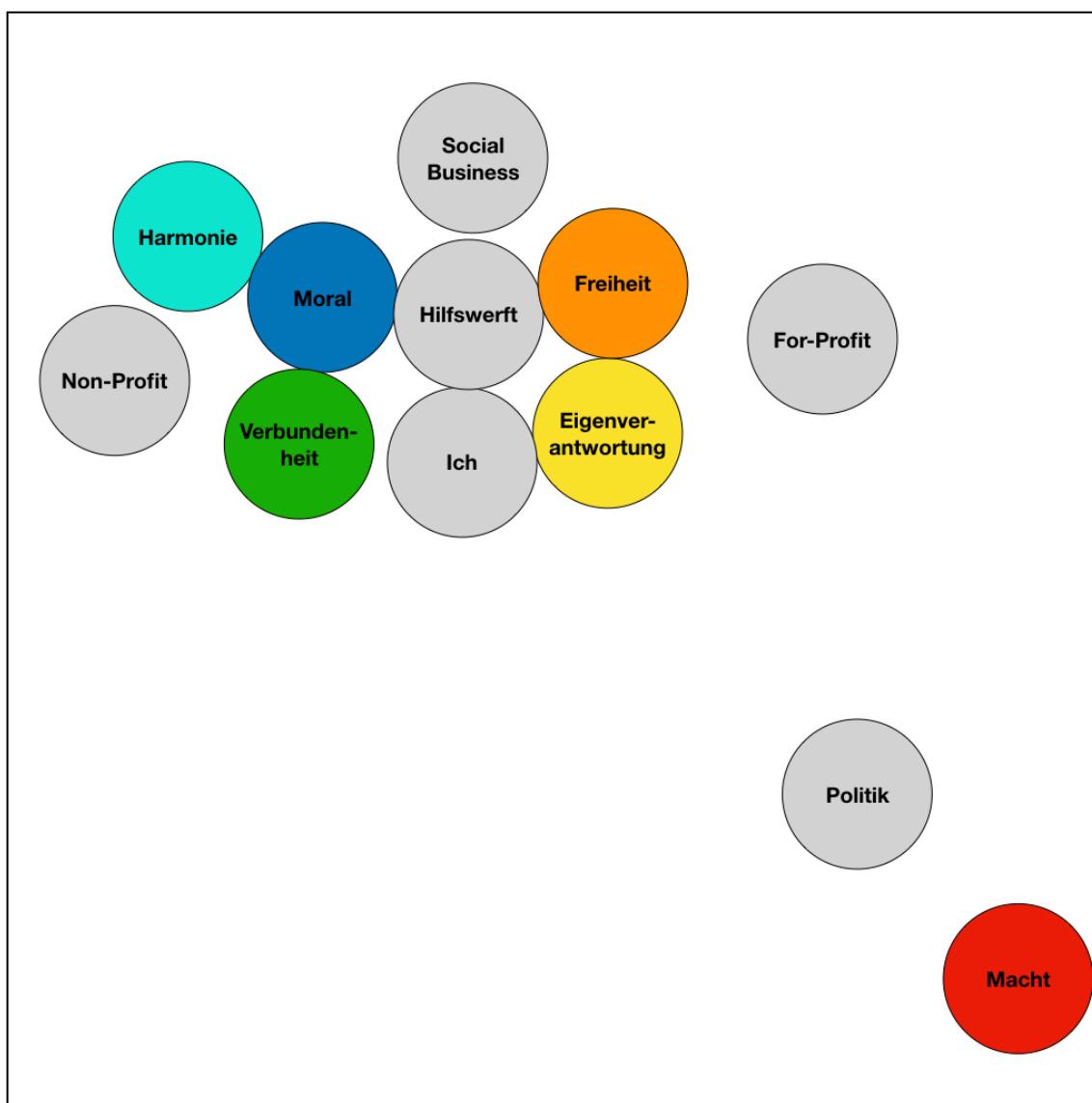


Abbildung 8: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 4

5.6 Interview 5

Aus Sicht meines fünften Gesprächspartners begann sein persönlicher Weg zum Thema Social Entrepreneurship bereits in der Kindheit. Er bewunderte damals bereits Helden, die für ihn Mut und Würde verkörperten. Zudem entdeckte er auch sein Interesse für wirtschaftliche Zusammenhänge in jungen Jahren und beschäftigte sich daraufhin mit verschiedenen theoretischen Wirtschaftsmodellen. Seine ersten beruflichen Erfahrungen sammelte er im gewinnorientierten Bereich, wobei Geld nie eine treibende Kraft war. Vielmehr wollte er der Gesellschaft etwas zurückgeben. Als er bemerkte, dass gerade im gemeinnützigen Bereich die wirtschaftlichen Kompetenzen unterrepräsentiert sind, war der Einstieg in das soziale Unternehmertum eine konsequente Weiterentwicklung für ihn. Die Arbeit bei der Hilfswerft sieht er nicht als gewöhnlichen Job, sondern als seinen gesellschaftlichen Beitrag.

„Ich glaube sobald die Hilfswerft ein reiner Job werden würde, würde es so ein bisschen den Zauber verlieren.“

– Interview 5 (17. Minute)

Er arbeitet daher bewusst nur einen Tag in der Woche für die Hilfswerft und möchte dieses Pensum auch nicht erhöhen. Dementsprechend platziert er die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* mit einer kleinen Distanz. Im Gegensatz zu den vorherigen Interviews entscheidet sich mein Gesprächspartner dafür, die farbigen Figuren nicht in der vorgeschlagenen Reihenfolge zu legen. Er beginnt mit dem Wert *Harmonie*, den er näher an der Hilfswerft platziert als an seiner Person. Zwar sieht er sich selbst als harmoniebedürftigen Menschen, bewertet dies aber eher als Schwäche. Beispielsweise habe er das Bedürfnis, dass auch seine Feinde ihn mögen. Dies sei sinnlos, aber dennoch schwer zu ändern. Die Hilfswerft empfindet er als einen harmonischen Arbeitsplatz, wobei eine gesunde Streitkultur dennoch wichtig ist. Den Wert *Moral* bewertet er grundsätzlich positiver als die Harmonie. Ein Gefühl für Moral empfindet er als sehr tief in sich verankert.

„Ich glaube, dass der Weltverlauf eher so eine Art Pendel ist. [...] Man kann nicht 200 gute Jahre oder 200 schlechte Jahre haben, aber es gibt bestimmte Werte und Werkzeuge, die immer gut sind – und das [die Moral] gehört für mich dazu.“

– Interview 5 (24. Minute)

Die Moral ist für ihn ein guter Leitfaden zur Gestaltung einer Gesellschaft, wobei der Begriff in der Geschichte häufig missbraucht wurde. Den Begriff *Macht* empfindet er für sich persönlich als weit entfernt und nah zugleich. Macht wirkt in der Gesellschaft häufig von oben nach unten – dabei fände er die entgegengesetzte Richtung wünschenswert. Da der Einsatz von Macht letztendlich eine moralische Entscheidung ist, platziert er beide Figuren nah beieinander. Er merkt an dieser Stelle an, dass er für eine korrekte Darstellung einen dreidimensionalen Raum benötigen würde, um weitere Spannungsfelder darzustellen. Wir einigen uns darauf, dass nicht darstellbare Zusammenhänge mündlich ergänzen werden können. Die Figur *Eigenverantwortung* platziert er daraufhin zwischen den Figuren Ich und Hilfswerft.

„Angela Merkel hat null [...] Einfluss, wenn ich heute morgen aufgestanden bin, was ich tue. Wo ich schlafe, mit wem ich schlafe, wie mein Bett aussieht, wie mein Schlafzimmer aussieht, wo ich meinen Strom her beziehe, was ich zum Frühstück esse, womit ich meine Zähne putze – sie hat null Einfluss auf mich.“

– Interview 5 (32. Minute)

Er distanziert sich damit von Menschen, die andere für ihre persönliche Unzufriedenheit verantwortlich machen. Sowohl von sich selbst als auch von seinen Mitmenschen fordert er daher ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit. Es ist mit seinen moralischen Vorstellungen nicht vereinbar, wenn Menschen anderen die Schuld für Probleme geben, ohne sich selbst aktiv für eine Lösung einzusetzen. Analog zur Eigenverantwortung setzt er den Wert *Freiheit* zwischen seiner Person und der Hilfswerft. Viele Möglichkeiten zu haben ist für ihn wichtig, unabhängig davon, ob er diese auch tatsächlich nutzt. In manchen Situationen seines Lebens hat er allerdings auch schon eine gewisse Entscheidungsmüdigkeit erlebt, da er im Alltag so viele Entscheidungen treffen muss. Zu viel Freiheit kann also belastend sein, weshalb er den Begriff insgesamt als neutral bewertet. Schwierig fällt ihm die Einordnung des Wertes

Verbundenheit. Diesen empfindet er als sehr fluide und relativ inhaltsleer. Als Hilfestellung biete ich ihm an, den Wert Verbundenheit als *Gemeinschaft* zu übersetzen. Daraufhin legt er den Wert nah an die Hilfswerft, da es ihm dort um mehr als die gemeinsame Zielerreichung geht. Mindestens genauso wichtig ist es ihm, dass es auf der zwischenmenschlichen Ebene passt.

Als Zwischenfazit hat er bei der bisherigen Anordnung der Werte auf dem Systembrett ein gutes Gefühl. Daher gehen wir in den zweiten Teil über. Er selbst sieht sich relativ nah an der *For-Profit*-Branche.

„Das ist halt ein Instrument, Effizienz zu heben. Und das einzige Problem das wir eigentlich haben ist gar nicht, dass es For-Profit gibt oder Kapitalismus oder sonst was, sondern dass die Kontroll- und Leitungsmechanismen viel zu schlecht funktionieren.“

– Interview 5 (54. Minute)

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht bewertet er das kapitalistische System nicht als schlecht und nennt in diesem Zusammenhang die „Unsichtbare Hand“ des Marktes. Aus begrenzten Ressourcen möglichst viele Bedürfnisse zu befriedigen, hält er grundsätzlich für einen guten Mechanismus. Daher liegt die Figur nach seiner Einschätzung auch perfekt passend neben dem Wert Moral. Die Nähe zum Wert Freiheit ist ebenfalls stimmig, denn das Gehalt aus seiner Tätigkeit in einem For-Profit-Unternehmen gibt ihm persönliche Freiheit. Geld wiederum ist eng verknüpft mit Macht, deshalb haben Wirtschaftsunternehmen auch so große Gestaltungsmöglichkeiten. Macht beschreibt er zwar eigentlich als treibende Kraft in der *Politik*, aber die Quelle für Macht ist letztendlich eher Geld als politische Legitimität. Die *Social-Business*-Welt sieht er nah an den Figuren Verbundenheit (bzw. Gemeinschaft) und Harmonie. Werte für die üblicherweise auch die *Non-Profit*-Branche eintritt. Wünschen würde er sich jedoch, dass sich die Sozialunternehmer*innen näher auf die For-Profit-Branche zubewegen und diese umgestalten. Momentan sind ihm Social Business und Non-Profit noch zu deckungsgleich. Zwar hätten NGOs durch das Hinweisen auf Missstände auch gesellschaftliche Erfolge verzeichnet, das grundlegende Wertmodell unsere Wirtschaft konnten sie jedoch nicht verändern. Anstatt zu einer Demonstration aufzurufen würde er persönlich die engagierten Menschen lieber dazu motivieren, das gesellschaftliche Geschehen aktiv mitzugestalten.

„Ich fürchte, dass dieser Bereich [Non-Profit] noch bestimmten Utopien nachjagt, die einfach mit dem Menschen und seinen Eigenschaften schwer abbildbar ist. Und das hier [Social Business] ist genau diese Brücke, die das halt hinkriegen kann.“

– Interview 5 (69. Minute)

Insgesamt bewertet er Social Business als wirkungsvolleres und realistischeres Instrument zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen als NGOs. Die abschließende Aufstellung auf dem Systembrett empfindet er als sehr stimmig. Besonders wichtige Werte für ihn sind Moral, Freiheit und Eigenverantwortung. Auffällig ist, dass alle Werte relativ nah aneinander angeordnet wurden, was dadurch zu begründen ist, dass er sehr viele Wechselwirkungen feststellen konnte. Die abschließende Systemaufstellung ist in Abbildung 9 dargestellt.

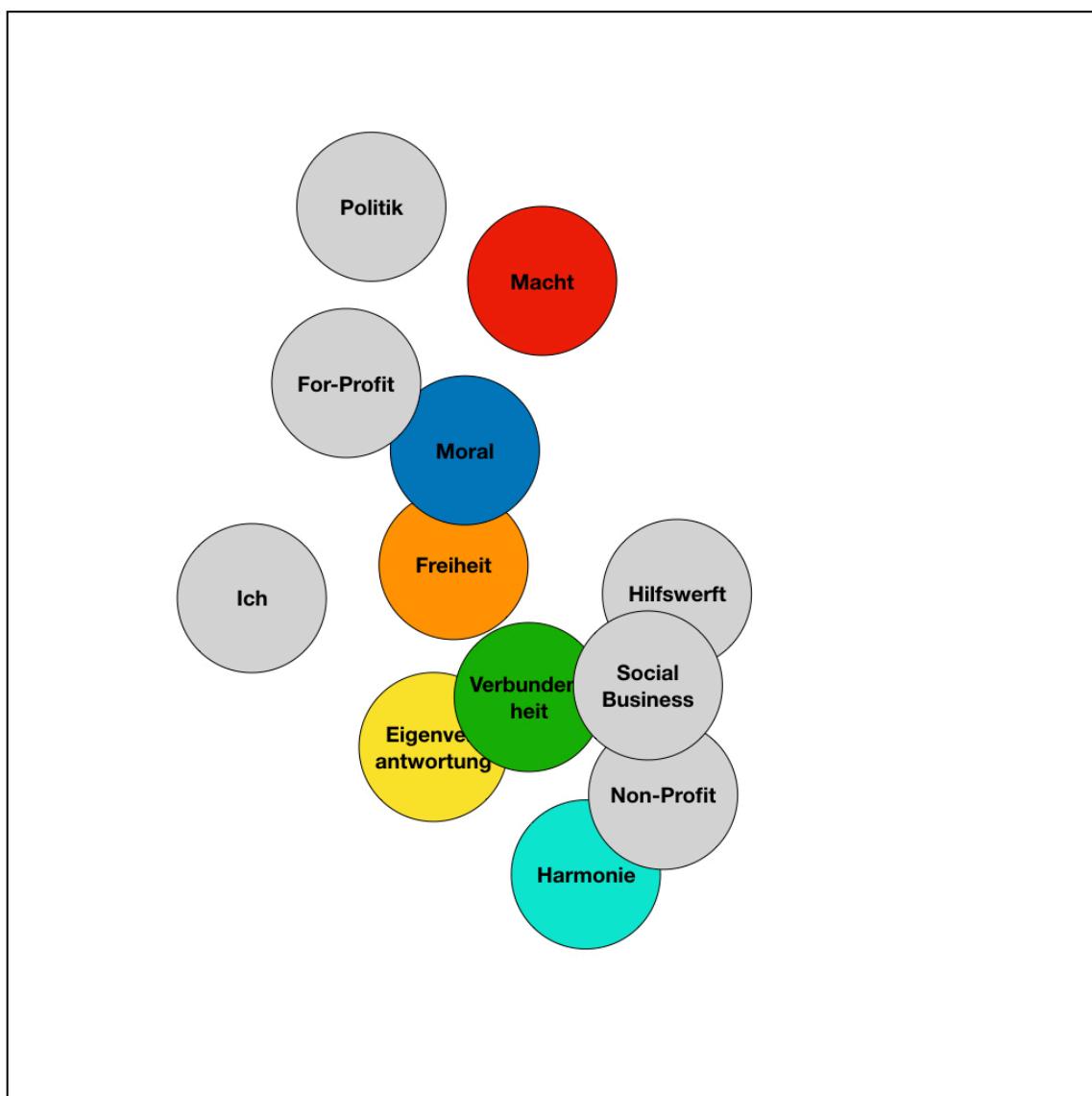


Abbildung 9: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 5

5.7 Interview 6

Meine letzte Interviewpartnerin ist erst durch ihre Tätigkeit bei der Hilfswerft auf das Thema Social Entrepreneurship aufmerksam geworden. In ihrem Studium kam das Themengebiet ihrer Meinung nach zu kurz. Sie konnte zuvor allerdings schon berufliche Erfahrungen im ökologischen Bereich sammeln und interessiert sich privat sehr für nachhaltigen Konsum.

Ähnlich wie meine anderen Gesprächspartner*innen legt sie die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* mit einem geringen Abstand. Sie erklärt es damit, dass sie eigenständig für ein Projekt verantwortlich ist, mit dem sie sich gut identifizieren kann. Von anderen Projekten erfährt sie jedoch nur am Rande, da sie in einem geringen Stundenumfang beschäftigt ist. Sie hätte zwar auf eine Erweiterung ihres Aufgabenspektrums Lust, kann sich eine Aufstockung ihrer Arbeitsstunden jedoch momentan nicht vorstellen. Bei der Anordnung der Werte auf dem Systembrett empfindet sie *Macht* zunächst als negativ behaftet. Diese Aussage differenziert sie allerdings nochmal.

„*Macht muss ja nicht nur negativ sein, sondern kann auch positiv sein, wenn man die Macht hat zum Beispiel etwas zu verändern. [...] Es kommt drauf an, wie man seine Macht einsetzt.*“

– Interview 6 (9. Minute)

Gemäß ihrer ersten Intuition legt sie die Figur dennoch mit einer gewissen Distanz zur eigenen Person. Wird Macht für etwas Gutes eingesetzt, steht sie der *Moral* sehr nahe. Die Realität sieht ihrer Meinung nach aber häufig anders aus. Ähnlich ambivalent empfindet sie das Verhältnis von Macht und *Freiheit*. Wer Macht hat, genießt in der Regel Freiheiten. Diejenigen, auf die Macht ausgeübt wird, erleben hingegen eine Beschränkung ihrer Freiheit. Für sie selbst ist der Wert sehr wichtig, weshalb sie ihn neben der eigenen Person platziert. Den Wert *Verbundenheit* sieht sie auf verschiedenen Ebenen. Verbunden kann man sich sowohl mit sich selbst als auch mit dem Arbeitgeber fühlen. Eine Anordnung auf dem Systembrett fällt jedoch zunächst schwer. Intuitiv sieht sie eine Verbindung zur Moral, da beide Werte eine soziale Komponente haben. In diesem Wertspektrum sieht sie außerdem die

Eigenverantwortung. An dieser Stelle wird meiner Interviewpartnerin die Komplexität des Gesamtsystems bewusst. Sie probiert einige Verschiebungen aus und platziert u. a. die Moral noch etwas näher an der Macht. Danach ordnet sie die Figur für *Harmonie* an.

„Harmonie [bedeutet], dass etwas gut zusammen passt, dass man zum Beispiel mit sich im reinen ist, oder dass Abläufe gut funktionieren, dass das Zwischenmenschliche stimmt.“

– Interview 6 (22. Minute)

Ein harmonisches Miteinander ist für sie wichtig, eine Platzierung aber dennoch nicht eindeutig. Nach erneuten Verschiebungen auf dem Systembrett entscheidet sie sich schließlich dafür, die Werte Harmonie und Verbundenheit auf geringe Distanz zu legen.

Bei der Anordnung der Institutionen fällt ihr zur *For-Profit*-Branche direkt der Begriff Macht ein. Allerdings fehle es häufig an Moral. Ähnlich schätzt sie die Verhältnisse auch in der *Politik* ein. Der Wert Freiheit spielt in beiden Bereichen auch eine Rolle. Eine Verbundenheit ist ihrer Meinung nach aber eher typisch für die *Non-Profit*-Branche. Ähnlich empfindet sie es für den Bereich *Social Business*. Die Hilfswerft sieht sie in diesem Zusammenhang als typischen Vertreter. Abschließend verschiebt sie noch die Werte Eigenverantwortung und Verbundenheit. Die bisher erläuterten Sinnzusammenhänge sollen dadurch allerdings nicht verändert, sondern vielmehr unterstrichen werden. Die abschließende Systemaufstellung ist in Abbildung 10 dargestellt.

Insgesamt war meine letzte Gesprächspartnerin sehr fokussiert auf die Arbeit mit dem Systembrett, wodurch das Gespräch allerdings an manchen Stellen ins Stocken geriet. Inhaltlich zeigen sich viele Parallelen zu den bisherigen Interviews. Der Gewinn an neuen Erkenntnissen viel eher gering aus. Das sagt jedoch wenig über die Qualität des Interviews aus, sondern könnte vielmehr ein Hinweis darauf sein, dass das Prinzip der Sättigung nun erfüllt ist. Im folgenden Kapitel soll es darum gehen, Schlüsse aus den sechs Interviews zu ziehen.



Abbildung 10: Die Systembrettaufstellung zum Abschluss von Interview 6

6. Auswertung der Ergebnisse

Nachdem die Interviews mit den Mitarbeiter*innen der Hilfswerft im vorherigen Kapitel jeweils einzeln dargestellt wurden, soll im folgenden Kapitel eine Betrachtung aller Gespräche aus der Metaperspektive sowie eine Diskussion mit Blick auf das Spiral Dynamics Modell erfolgen. Da es sich bei dem verwendeten Forschungsdesign um eine neuartige Technik handelt, soll zudem der Methodenreflexion ein besonderes Gewicht zukommen.

6.1 Gesamtbetrachtung der Interviews

Im Folgenden werden die Elemente der Systembrettaufstellungen in der gleichen Reihenfolge betrachtet, wie sie auch in den Einzelgesprächen diskutiert wurden. Der Anspruch ist es nun, typische Muster aufzuzeigen, die aus den Interviews deutlich wurden.

Als Gemeinsamkeit aller sechs Gespräche fällt auf, dass die Figuren *Ich* und *Hilfswerft* jeweils nah beieinander liegen. Die gesamte Belegschaft fühlt sich mit ihrem Arbeitgeber verbunden. Die Hilfswerft selbst erhebt den Anspruch, das Phänomen Social Entrepreneurship nicht nur zu verbreiten sondern selbst nach entsprechenden Werten zu wirtschaften. Die daraus resultierende Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Forschungsgegenstand dieser Arbeit ist für die Auswertung der Ergebnisse von großer Bedeutung.

Der Begriff *Macht* wird in den Gesprächen grundsätzlich eher negativ wahrgenommen (z. B. Interview 3 und 4). Mit ihm wird ein veralteter Führungsstil assoziiert, der von Hierarchie geprägt ist. Es wird jedoch auch erkannt, dass Macht positiv genutzt werden kann, wobei in diesem Fall eher der Begriff Einfluss verwendet wird. Bei dem Wert *Moral* ist es schwierig ein Muster zu erkennen. Für einige Interviewte sind moralische Werte essentiell (z. B. Interview 1 und 5) während andere darin eher eine Bevormundung sehen (z. B. Interview 2 und 3). Alle Gesprächsteilnehmer*innen konnten jedoch klar artikulieren, was sie selbst als moralisch richtig oder falsch bewerten. Die Ablehnung einer höheren Instanz für moralisches Handeln mag darin begründet liegen, dass der Wert *Freiheit* als sehr bedeutend für die eigene Persönlichkeit wahrgenommen wird (z. B. Interview 2 und 3). Der Wert *Verbundenheit* wurde teilweise als schwer greifbar bezeichnet (z. B. Interview 5 und 6). Zwischenmenschliche Beziehungen und ein gutes Miteinander sind jedoch für die meisten von hoher Bedeutung (z. B. Interview 3 und 4). Die *Eigenverantwortung* hat vergleichbar mit dem Wert Freiheit eine große Bedeutung sowohl für das Individuum als auch die gesamte Gesellschaft (z. B. Kapitel 4 und 5). Bei der *Harmonie* ist die Situation hingegen wie bei der *Moral* zriegespalten. Persönlich wird Harmonie gewünscht (z. B. Interview 3 und 6), gesamt-

gesellschaftlich kann ein zu starkes Harmoniebedürfnis jedoch Fortschritt verhindern (z. B. Interview 2 und 5).

Die größten Gemeinsamkeiten zeigen sich bei der Anordnung der Institutionen auf den jeweiligen Systembrettern der Interviewten. Die *For-Profit*-Branche wird tendenziell mit den Werten Macht, Freiheit und Eigenverantwortung in Verbindung gebracht. Die *Non-Profit*-Branche hingegen mit den Werten Moral, Verbundenheit und Harmonie. *Social Business* wird nicht als Mischform, sondern als neue gesellschaftliche Institution betrachtet. Damit vertreten die Interviewten das Verständnis von Muhammad Yunus (Kapitel 2.1) und Markus Beckmann (Kapitel 2.2). Auf Wertebene schafft die Eigenverantwortung ein Bindeglied zwischen For-Profit-Welt und Social Business. Gleiches gilt für den Wert Verbundenheit als geteilter Wert von Social Business Non-Profit-Sektor. Die unternehmerische *Freiheit* wird tendenziell als Gegensatz wahrgenommen zur Philosophie der NGOs, die sich aufgrund von moralischen Idealen für eine Begrenzung von Freiheiten einsetzen. Während sowohl im gewinnorientierten Bereich als auch insbesondere in der *Politik* nach Macht gestrebt wird, streben gemeinnützige Organisationen nach Harmonie, was ebenfalls als gegensätzlich betrachtet wird.

Diese erläuterten Zusammenhänge sind in Abbildung 11 in Form von einer fiktiven Systembrettaufstellung dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass die Anordnung der Figuren keiner quantitativen Logik entspricht. Die Grafik dient ausschließlich zur Visualisierung von Wirkungszusammenhängen qualitativer Natur. Die gestrichelten Linien verhelfen dem Schaubild zu einer gewissen Symmetrie, um die dargestellten Wirkungszusammenhänge zu verdeutlichen. Außerdem unterstreichen sie die Engen Verknüpfungen der darauf liegenden Werte und Institutionen. Wie sich diese Beziehungen theoretisch Einordnen lassen, wird im folgenden Unterkapitel diskutiert.

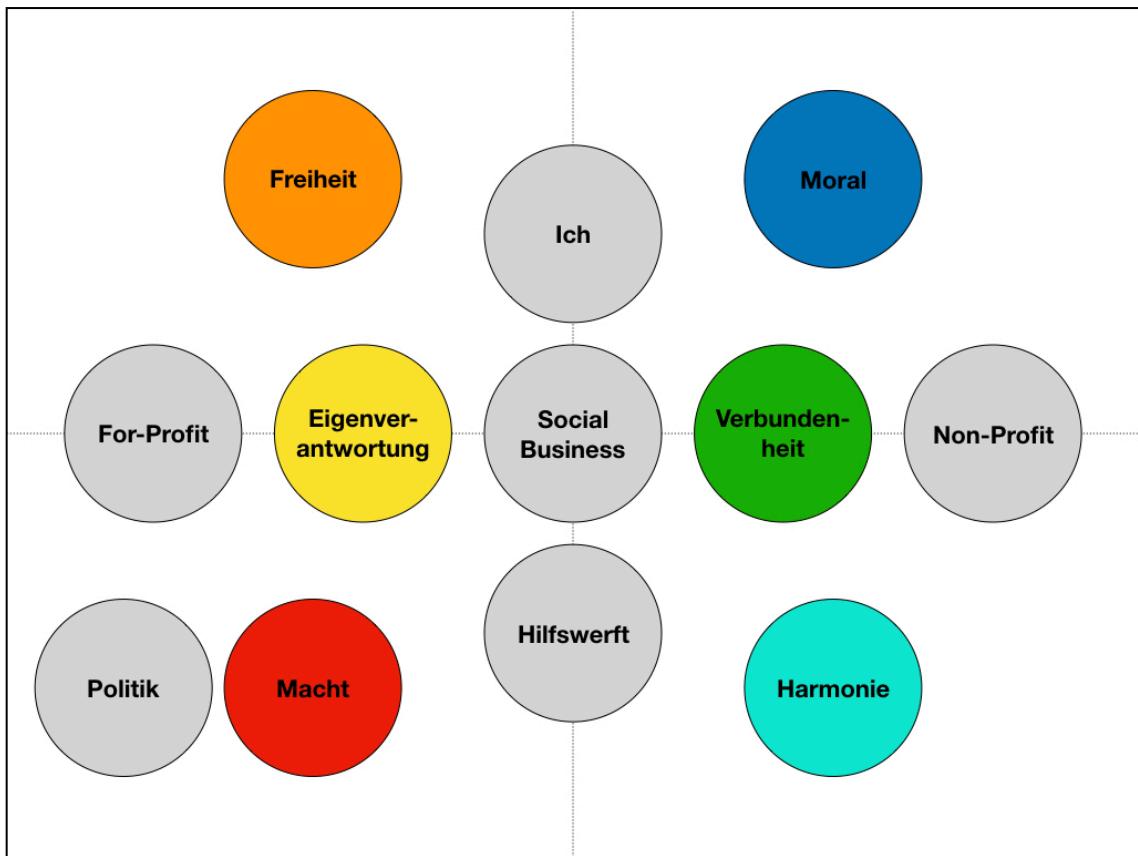


Abbildung 11: Systemische Betrachtung der Wirkungszusammenhänge (eigene Darstellung)

6.2 Theoriegeleitete Diskussion

In der folgenden Diskussion dienen die theoretischen Überlegungen von Spiral Dynamics (Kapitel 3) dazu, das subjektive Erleben der Interviewten besser zu verstehen. Um dem Anspruch an das Forschungsdesign (Kapitel 4.1) gerecht zu werden, soll diese induktive Vorgehensweise abschließend durch persönliche Schlüsselerkenntnisse und intuitive Ideen ergänzt werden.

Während ein Social Business – ganz im Sinne von Muhammad Yunus – von den Interviewten als gesellschaftliche Institution wahrgenommen wird, handelt es sich bei Social Entrepreneurship um mehr als eine alternative Form des Wirtschaftens. Es wird als neues Denkmuster erlebt, das eine Verbindung zu Gleichgesinnten schafft und zugleich bei manchen außenstehenden Menschen auf Unverständnis stößt. Dies deutet darauf hin, dass es sich um ein Phänomen handelt, für das Vertreter*innen eines bestimmten ^wMems zugänglicher sind als andere Menschen. Deckungsgleich mit der theoretischen Annahme eines

„zwiebelartigen“ Profils kamen in den Interviews unterschiedliche Weltanschauungsebenen zum Vorschein. Im Sinne von Spiral Dynamics war das *gelbe* Weltverständnis dabei besonders präsent. Ursprünglich kommen die Interviewten größtenteils aus der For-Profit-Branche, von dessen *orangen* Zielprämissen sie sich nun losgelöst haben. Mit *grünen* Ideen, die tendenziell dem Non-Profit-Sektor zugerechnet werden, können sich die Interviewten besser identifizieren. In anderen Worten ausgedrückt, werden im Social Entrepreneurship *orange* Methoden verwendet, um *grüne* Ziele zu erreichen. Da dies sowohl in den jeweiligen Bewusstseinsstufen eine undenkbare Vermischung von Zielen und Mitteln darstellt, benötigt es ein neues Wertesystem, um das Phänomen zu begreifen. Durch systemisches Denken und eine große Ambiguitätstoleranz stößt die Idee von Social Entrepreneurship somit bei Menschen aus dem *gelben* Wertesystem auf fruchtbaren Boden. Zudem bewerten die Interviewten lösungsorientierte Eigeninitiative als wirksamere Maßnahme im Vergleich zu kollektivem Widerstand gegen traditionelle Formen des Wirtschaftens. Diese Rückbesinnung auf die Bedeutung des Individuums ist als typisches Merkmal der *gelben* Bewusstseinsstufe zu deuten und entspricht der grundlegenden Pendelbewegung zwischen egozentrierten und kollektiven Werten, von der im Modell ausgegangen wird. Außerdem fällt beim Vergleich der einzelnen Systembrett-aufstellungen insgesamt auf, dass die warmen Farben (rot, orange und gelb) tendenziell ein Wertespektrum bilden, dass den kalten Farben (blau, grün und türkis) gegenübersteht.

Als Forschender hatte ich bereits vor den Interviews gewisse Annahmen, die sich allerdings nur teilweise bestätigt haben. Persönlich hat mich beispielsweise die Ablehnung von *roten* Machtstrukturen oder *orangenem* Konkurrenzdenken wenig überrascht. Nicht erwartet habe ich hingegen die kritischen Äußerungen in Bezug auf die *grünen* Bestrebungen zur Weltverbesserung. Hier wurde bereits im ersten Interview eine Unterscheidung zwischen Non-Profit und Social Business getroffen, die meine folgenden Gesprächspartner*innen größtenteils teilten: Während es in der *grünen* Logik darum geht, *gegen* etwas zu sein, geht es im *gelben* System darum, aktiv *für* etwas einzutreten.

Es liegt somit ein Paradigmenwechsel vor, der sich mit der theoretischen Annahme der Sechser-Ordnungen bei Spiral Dynamics erklären lässt. Das subjektive Empfinden der Interviewten deckt sich mit der Annahme, dass die ersten sechs Weltanschauungsebenen durch Ängste geprägt sind. Diese schüren ein gemeinsames Feindbild, dass beispielsweise mit *orangen* Marktkeintrittsbarrieren oder *grünen* Straßendemonstrationen bekämpft wird. Beim Social Entrepreneurship gibt es keinen Sündenbock. Weder die vermeintlich egoistische Natur des Menschen noch das kapitalistische System werden als Hinderungsgrund für ein nachhaltiges Wirtschaften anerkannt. Es herrscht jedoch auch kein Zustand vollständiger Harmonie. Deckungsgleich mit den theoretischen Annahmen zum ^wMem-Wandel werden *gelbe* Ideen von Verfechter*innen anderer Wertesysteme abgelehnt und als realitätsferne Utopie bezeichnet. Social Entrepreneurs könnten langfristig jedoch Wegbereiter*innen sein für eine *türkise* Weltanschauung, bei der die egozentrierten Werte erneut durch kollektive Werte abgelöst werden.

Insgesamt wird deutlich, dass viele Passagen aus den Interviews mithilfe der Theorie einzuordnen sind. Es gibt jedoch auch subjektive Wahrnehmungen, die auf den ersten Blick nicht in das Modell passen. Die recht große Bedeutung von Moral ist dafür ein Beispiel. Diese gilt bei Spiral Dynamics als typischer Wert der *blauen* Bewusstseinsstufe. Zwar distanzierten sich die Interviewten vom Glauben an eine höhere moralischen Instanz, jedoch wird moralisches Handeln sowohl auf individueller Ebene als auch gesamtgesellschaftlich als sehr erstrebenswert angesehen. Dies kann als Ergänzung zum Ethos der zweiten Ordnung verstanden werden: Erst der Wegfall von Ängsten führt dazu, dass Werte aus früheren Bewusstseinsstufen neu gedacht werden können. Während ehemalige Feindbilder zu einer verzerrten Wahrnehmung geführt haben, kann nun unvoreingenommen über das Gemeinwohl nachgedacht werden.

Zusammenfassend kann Social Entrepreneurship auf Basis der geführten Interviews als *gelbes* Phänomen im Sinne von Spiral Dynamics charakterisiert werden. Welche Erkenntnisse in dieser Forschungsarbeit in Bezug auf die verwendete Methode gewonnen werden konnten, soll im folgenden Unterkapitel thematisiert werden.

6.3 Methoden- und Rollenreflexion

Anregungen für die folgende Reflexion der Methode und der Rolle des Forschenden liefern Breiner und Polt (2012, S. 110 ff.) mit einer Auflistung von hilfreichen Tipps für die Arbeit mit dem Systembrett. Anhand der daraus abgeleiteten Leitfragen wird dieses Unterkapitel strukturiert.

1. Wie aktiv darf der Interviewende in das Geschehen eingreifen?

Breiner und Polt empfehlen der anleitenden Person, nur in Ausnahmefällen auf das Brett zu greifen. Es ist allerdings möglich Einladungen und Anregungen auszusprechen (ebd., S. 110). Dieser Empfehlung bin ich weitestgehend gefolgt. Ich habe meine Ideen zur Veränderung der Aufstellung nur dann geäußert, wenn das aktuelle Bild mit dem Gesagten aus meiner subjektiven Wahrnehmung nicht übereinstimmte. Die Interviewten sind dieser Anregung dann teilweise dankend gefolgt, teilweise haben sie aber auch erklärt, warum die Aufstellung so für sie Sinn ergibt. Breiner und Polt gehen in ihrer Aufstellungsarbeit teilweise noch einen Stück weiter, indem sie zu Gedankenexperimenten einladen, die voraussichtlich im ersten Augenblick auf Ablehnung stoßen werden (ebd.). Da ich in der Anwendung des Systembretts bisher wenig Routine habe, war ich mit derartigen Vorschlägen zurückhaltend.

2. Kann eine Aufstellung unterbrochen werden?

In dieser Frage sind sich die Autoren nicht einig und laden die Leser*innen dazu ein, sich eine eigene Meinung zu bilden (ebd., S. 113). Bei einem der sechs von mir geführten Interviews kam es tatsächlich zu einer Unterbrechung. Die interviewte Person hatte sich eine knappe Stunde Zeit genommen, allerdings gestaltete sich die Durchführung des Gesprächs als so intensiv, dass wir es an einem anderen Tag fortsetzen mussten. Nach dieser Erfahrung bewerte ich Unterbrechungen als nicht wünschenswert aber möglich. Es dauert bei der Fortsetzung eine gewisse Zeit, sich gedanklich und vor allem gefühlsmäßig erneut auf die Aufstellungsarbeit einzulassen. Der absolute Zeitaufwand wird durch eine Unterbrechung somit erhöht.

3. Mit wie vielen Faktoren lässt es sich arbeiten?

Grundsätzlich gibt es zwar keine Obergrenze, jedoch berichten Breiner und Polt aus ihrer Erfahrung, dass sich die Arbeit mit mehr als zehn Figuren schwierig und langwierig gestalten kann (ebd., S. 114). Dieser Aussage kann ich mich anschließen. Bei der Arbeit mit zwölf Figuren bin ich bereits an die Grenzen der zweidimensionalen Darstellung des Bretts geraten. Einige der Interviewten Personen äußerten den Wunsch, dass sie ihr System gerne dreidimensional darstellen würden, um bestimmte Wirkungszusammenhänge besser darstellen zu können. Ich habe in solchen Fällen versucht, die hohen Eigenansprüche meiner Gesprächspartner*innen zu senken und darauf verwiesen, dass nicht zu visualisierende Zusammenhänge auch mündlich erklärt werden können.

4. Was ist im Kontext eines Forschungsprojekts zu beachten?

Die größten Unterschiede bestehen laut den Autoren bei der Anwendung des Systembretts im Kontext der Lebensberatung im Vergleich zum Kontext der Organisationsberatung (ebd., S. 118). Letzterer Bereich ähnelt dem Setting dieser Forschungsarbeit am meisten, wobei es ein entscheidender Unterschied ist, in die Rolle des Forschenden anstelle des Beratenden zu treten. Ich habe daher versucht, eher passiv zu agieren und meine Gesprächspartner*innen zur Eigeninitiative ermutigt. Der Vorteil bei der Anwendung des Systembretts im Forschungsbereich ist die geringe Anspruchshaltung der Teilnehmenden in Bezug auf konkrete Handlungsempfehlungen. Der Nachteil besteht darin, dass die Arbeit mit abstrakten Systemen für die Teilnehmenden kognitiv sehr anspruchsvoll sein kann. Dafür fällt die emotionale Belastung geringer aus als beispielsweise bei Familienaufstellungen.

5. Wie sollte die Aufstellung protokolliert werden?

Breiner und Polt geben jeweils an, dass sie sich im Laufe der Zeit zunehmend vom Anspruch einer vollständigen Dokumentation gelöst haben (ebd., S. 124). Der Aufwand die gemeinsame Arbeit Wort für Wort zu dokumentieren, bewerten sie in Abwägung zum Nutzen als zu hoch. Dieser Einschätzung schließe ich mich an. Ich selbst stand vor der Entscheidung, ob eine vollständige Transkription der Interviews sinnvoll ist. Ohne die jeweils aktuelle Aufstellung zu sehen, sind jedoch viele Textpassagen kaum nachvollziehbar. Es fehlt somit der

entscheidende Kontext. Sinnvoller ist es, sich während des Interviews sowie in der späteren Auswertung stärker auf den Prozess, als auf den exakten Wortlaut einzelner Passagen zu konzentrieren. Besonders prägnante Zitate (bzw. Kernsätze) sollten natürlich trotzdem transkribiert werden. Ansonsten dient die Tonbandaufnahme eher dazu, dass der Forschende den Prozess Revue passieren lassen kann, der zur finalen Aufstellung geführt hat, die abschließend fotografiert wurde.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Social Entrepreneurship und Social Business sind verwandte Begriffe, die für ein modernes Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft stehen. Geprägt wurde die Denkweise durch den Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, der in Bangladesch eine Bank gründete, um die Armut zu besiegen. Dabei handelt es sich um ein *Social Business*, also eine Institution, die mit den Mitteln der traditionellen Marktwirtschaft gemeinnützige Ziele anstrebt. In Abgrenzung dazu umfasst der Begriff *Social Entrepreneurship* die damit verbundene unternehmerische Initiative, welche von einem bestimmten Wertverständnis und Menschenbild geprägt ist. Um den Ethos zu verstehen und einordnen zu können, liefert *Spiral Dynamics* einen theoretischen Rahmen zur systemischen Darstellung von gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Der interdisziplinäre Ansatz umfasst (bisher) neun Weltanschauungsebenen, die jeweils durch eine Farbe repräsentiert werden. Die Dynamik der Theorie besteht darin, dass sich individuelle Wertsysteme verändern und an die Lebensumstände anpassen können, was durch den spiralförmigen Aufbau des Modells symbolisiert wird.

In dieser Forschungsarbeit wurde ein neuartiges Forschungsdesign entwickelt, dass zwei qualitative Methoden miteinander verbindet. Die Motivation zur Gestaltung einer innovativen Vorgehensweise beruht auf der Idee des *forschenden Lernens*. Ziel war es ein induktiv-empirisches Verfahren zu entwickeln, das Raum für intuitive Erkenntnisse bietet. Daher wurde aufbauend auf den Grundprinzipien der qualitativen Sozialforschung das problemzentrierte Interview (PZI) zu einem *systemzentrierten* Interview erweitert. Neben dem klassischen Leitfragebogen kam dabei ein Systembrett zum Einsatz, auf dem

die Weltbilder der Interviewten symbolisch abgebildet werden können. Ergänzend zur Analyse dieser Bilder wurde die Kernsatzmethode zur Auswertung angewendet.

Die Interviews mit begleitender Systembrettaufstellung wurden mit sechs Mitarbeiter*innen des Sozialunternehmens Hilfswerft gGmbH aus Bremen geführt. Als Expert*innen auf dem Gebiet Social Entrepreneurship berichteten die Interviewten nicht nur von ihren persönlichen Wertvorstellungen, sondern zusätzlich von ihrer subjektiven Wahrnehmung der relevanten Werten in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Institutionen. Das klassische, gewinnorientierte Unternehmertum wird mit Werten assoziiert, die bei Spiral Dynamics mit *warmen* Farben symbolisiert werden. Eine egozentrierte Grundeinstellung führt zu Konkurrenz- und Leistungsdruck, aber auch zu finanzieller Freiheit – typische Markmale der Farbe *Orange*. NGOs und andere wohltätige Organisationen werden hingegen mit den *kühlern* Farben in Verbindung gebracht. Eine gemeinschaftsorientierte Haltung führt zu zwischenmenschlicher Verbundenheit, aber auch zu Protesten gegen das kapitalistische System – hier ist die Farbe *Grün* besonders präsent. Ein Social Business wird nicht als Mischform, sondern als neue Unternehmensform beschreiben. Dennoch vereint es typische Werte aus beiden der oben beschriebenen Welten. Einen typischen *Social Entrepreneur* beschreiben die Interviewten als wertorientiert, freiheitsliebend, pro-aktiv und insbesondere eigenverantwortlich in Bezug auf sein persönliches Wohl sowie das der Gesellschaft. Das Erleben von Selbstwirksamkeit beim Streben nach altruistischen Zielen erfordert ein tiefes Verständnis von systemischen Zusammenhängen – Werte der Farbe *Gelb* kommen hier zum Vorschein. Diese Schlussfolgerung wird dadurch unterstrichen, dass die Interviewten den Bereich Social Business als Institution sehen, die sowohl mit Non- als auch For-Profit kooperiert und kein Feindbild zur Stärkung der eigenen Identität benötigt. Im Sinne von Spiral Dynamics hat der typische Social Entrepreneur eine Weltanschauungsebene der 2. Ordnung erreicht, die durch den Wegfall von existenziellen Ängsten ein freies Denken fördert. Als eines der zentralen Ergebnisse dieser Forschungsarbeit kann somit festgehalten werden, dass Social Entrepreneurship als ein Weltbild verstanden wird, dass sich konstruktiv und aus eigenem Antrieb *für* einen positiven

gesellschaftlichen Wandel einsetzt, ohne in destruktiver Form *gegen* bestehende Wertesysteme anzukämpfen.

Für zukünftige Arbeiten könnten andere Forschungsgegenstände mit derselben Methodik untersucht werden. Spannend ist etwa die Frage, welche Wirtschaftskonzepte die *türkise* Bewusstseinsebene bei Spiral Dynamics repräsentieren. Einen möglichen Ansatz zur Neuausrichtung des gesamten kapitalistischen Systems liefert Christian Felber (2012) mit der *Gemeinwohlökonomie*. Handelt es sich dabei um die zukünftige Form des Wirtschaftens, als dessen Pioniere wir irgendwann die Social Entrepreneurs bezeichnen werden? Oder verkörpert ein anderer Denkansatz eher den Ethos der türkisen Stufe? Um sich der Antwort auf diese Frage anzunähern, könnten Ideen wie die *Postwachstumsökonomie*, *Solidarische Ökonomie*, *Gemeinschaftsgüter*, *Wirtschaftsdemokratie* oder *Geschenkökonomie* (Beispiele aus Felber 2012, S. 12) in weiteren systemischen Interviews erforscht werden. Einen Blick in die Zukunft erlaubt zwar auch die beste Theorie nicht, aber sie kann uns helfen den Weg dahin besser zu verstehen. In diesem Sinne soll Peter Drucker in dieser Forschungsarbeit das letzte Wort haben:

„*Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst – es ist das Handeln mit der Logik von gestern.*“

– Peter Drucker, zitiert nach Laloux (2015, S. 5)

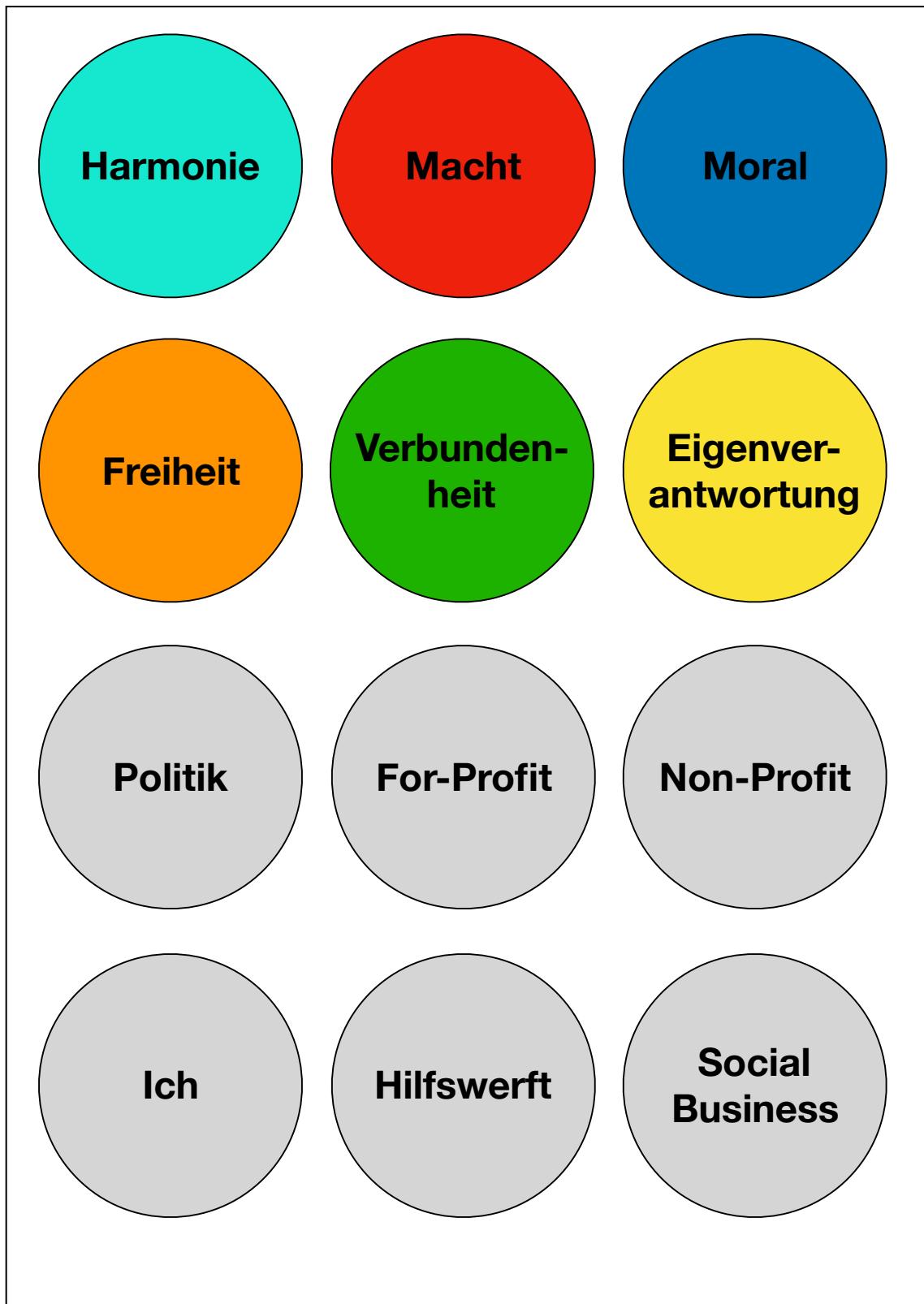
Literaturverzeichnis

- Beck, D., E.; Cowan, C. (2008): Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. StiftungAuthentischFühren Bd. 4 (Hrsg.). 2. Auflage 2008. Inspired.
- Beckmann, M. (2011): Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0? In: Hackenberg H.; Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. 1. Auflage 2011. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breiner, G.; Polt, W. (2012): Lösungen mit dem Systembrett: Ein umfassendes Handbuch für Aufstellungen mit dem Systembrett in Unternehmensberatung UND persönlicher Beratung: Praxisnah und auf den Punkt gebracht. 1. Auflage. Ökotopia.
- Csikszentmihalyi, M. (1995): Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben: Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend. Übersetzt von M. Klostermann. 3. Auflage 2015. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dernbach, C. (2010): Steve Jobs startet die Kampagne “Think Different” (1997). Mac History. Online: <https://www.mac-history.de/apple-people/steve-jobs/2010-08-29/apple-history-tv-steve-jobs-startet-die-kampagne-think-different> [Abruf: 25.09.18]
- Dawkins, R. (1982): The Extended Phenotype: The Long Reach of the Gene. Oxford: Oxford University Press.
- Felber, C. (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie: Eine demokratische Alternative wächst. Aktualisierte und erweiterte Neuausgabe. Wien: Deuticke.
- Giesa, C.; Schiller Clausen, L. (2014): New Business Order: Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern. München: Hanser.
- Graves, C. W. (1974): Human Nature Prepares for a Momentous Leap. The Futurist. S. 72-87.
- Hackenberg H.; Empter, S. (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. 1. Auflage 2011. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden: VS.
- Hilfswerft gGmbH (2017): Jahresbericht 2017: Nach dem Social Reporting Standard (2014). Online: <https://www.hilfswerft.de/wp-content/uploads/2018/02/Jahresbericht-2017-1.pdf> [Abruf: 25.09.18]
- Küstenmacher, M.; Haberer, T.; Küstenmacher, W. T. (2015): Gott 9.0: Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird. 6. Auflage 2015. Gütersloher Verlagshaus.

- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Übersetzt von M. Kauschke. 1. Auflage 2015. Vahlen.
- Leithäuser, T. & Volmerg, B. (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung: Eine Einführung am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit. Opladen: Westdeutscher.
- Ludewig, K.; Pflieger, K.; Wilken, U.; Jakobskötter, G. (1983): Entwicklung eines Verfahrens zur Darstellung von Familienbeziehungen: Das Familienbrett. Familiendynamik 8. S. 235-251.
- Müller-Christ, G. (2017): Forschendes Lernen in der Betriebswirtschaftslehre. In Mieg, A. H. & Lehmann, J. (Hrsg.): Forschendes Lernen: Wie die Lehre in Universität und Fachhochschule erneuert werden kann. S. 293-301. Frankfurt: Campus.
- Müller-Christ, G. (2018): Wie kommt das Neue in die Welt? Forschungsorientierte Lehre in der Betriebswirtschaftslehre mit Systemaufstellungen. In Mieg, A. H. & Lehmann, J. (Hrsg.): Forschendes Lernen: Ein Praxisbuch. S. 96-109. Verlag der Fachhochschule Potsdam.
- Moreno, J., L. (1959): Psychotherapie und Psychodrama: Einleitung in die Theorie und Praxis. Georg Thieme.
- Nobel Media AB (2014): Muhammad Yunus - Facts. Online: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-facts.html [Abruf: 25.09.18]
- Polt, W.; Rimser, M. (2006): Aufstellungen mit dem Systembrett: Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie. 3. Auflage 2011. Ökotopia.
- Stambolovic, V. (2002): The case of Serbia/Yugoslavia: An analysis through spiral dynamics. Medicine, Conflict and Survival. Ausgabe 18:1, S. 59-70.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung.
- Yunus, M. (2007): Für eine Welt ohne Armut: Die Autobiographie des Friedensnobelpreisträgers. Übersetzt von H. Mennicken. 2. Auflage. Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe.
- Yunus, M. (2010): Social Business: Von der Vision zur Tat. Übersetzt von W. Roller. Print-on-Demand. Hanser.

Anhang

1. Figuren zur Aufstellung auf dem Systembrett



2. Interview-Leitfaden

Interview-Leitfaden

1. Einleitung

Begrüßung
Vorstellung des Forschungsprojekts
Formalitäten

2. Die Persönlichkeit des Interviewten

Wie bist du zum sozialen Unternehmertum gekommen?
Welche Werte zeichnen dich persönlich aus?
Was ist für dich eine perfekte Arbeitsumgebung?

3. Das Unternehmen Hilfswerft gmbH

Wie würdest du die Hilfswerft beschreiben?
Für welche Werte steht das Unternehmen?
Wie würdest du die Unternehmenskultur beschreiben?
→ die Items „Ich“ und „Hilfswerft“ werden gelegt

4. Gesellschaftliche Wertesysteme

Was verbindest du mit dem Begriff „Macht“?
→ das Item „Macht“ wird gelegt
Was verbindest du mit dem Begriff „Moral“?
→ das Item „Moral“ wird gelegt
Was verbindest du mit dem Begriff „Freiheit“?
→ das Item „Freiheit“ wird gelegt

Was verbindest du mit dem Begriff „Verbundenheit“?
→ das Item „Verbundenheit“ wird gelegt

Was verbindest du mit dem Begriff „Eigenverantwortung“?
→ das Item „Eigenverantwortung“ wird gelegt

Was verbindest du mit dem Begriff „Harmonie“?
→ das Item „Harmonie“ wird gelegt

Möchtest du noch etwas an dem Schaubild verändern?

5. Die Umwelt des Unternehmens

Was sind für dich typische Merkmale von For-Profit Unternehmen?
→ das Item „For-Profit“ wird gelegt

Was sind für dich typische Merkmale von Non-Profit Unternehmen?
→ das Item „Non-Profit“ wird gelegt

Was sind für dich typische Merkmale von Social Business?
→ das Item „Social Business“ wird gelegt

Welche Rolle spielt nach deinem Empfinden die Politik?
→ das Item „Politik“ wird gelegt

Gibt es noch etwas, dass du gerne ergänzen würdest?

Möchtest du abschließend noch Elemente verschieben?

Vielen Dank für das Interview!

3. Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung



Name & Anschrift Interviewer_in:

Name & Anschrift Interviewerpartner_in:

Titel der Forschungsarbeit:

Social Entrepreneurship – eine qualitative Einordnung in gesellschaftliche Wertesysteme

Erklärung Interviewer_in

Hiermit erkläre ich,

- dass alle personenbezogenen Angaben (z. B. Name und Alter) vollständig anonymisiert werden.
- dass keinesfalls Ergebnisse der Untersuchung ohne Ihr Einverständnis Dritten (außerhalb des wissenschaftlichen Kontextes) zugänglich gemacht werden.
- dass nach Abschluss der Forschungsarbeit alle personenbezogenen Daten (Audiodateien) wieder gelöscht werden.

(Ort, Datum, Unterschrift)

Erklärung Interviewpartner_in

Hiermit erkläre ich,

- dass mein Arbeitgeber in der Forschungsarbeit genannt werden darf.
- dass Teile meines Interviews im Rahmen der Forschungsarbeit verwendet werden und Ergebnisse im Rahmen der Lehre an der Universität Bremen genutzt werden dürfen.
- dass ich mir einer Audioaufnahme einverstanden bin und abschließend ein Foto vom gemeinsam erstellten Schaubild gemacht werden darf.

(Ort, Datum, Unterschrift)

4. Fotos der Systembrettaufstellungen



5. Urheberrechtliche Erklärung



Universität Bremen

Nachname Gutdeutsch Matrikelnr. 2993198
Vorname/n Marvin

Diese Erklärungen sind in jedes Exemplar der Bachelor- bzw. Masterarbeit mit einzubinden.

Urheberrechtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.
Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken entnommen habe, habe ich unter Angabe der Quellen als solche kenntlich gemacht.

30.09.2018

Datum

M. Gutdeutsch

Unterschrift

Erklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten

Die Abschlussarbeit wird zwei Jahre nach Studienabschluss dem Archiv der Universität Bremen zur dauerhaften Archivierung angeboten.

Archiviert werden:

- 1) Masterarbeiten mit lokalem oder regionalem Bezug sowie pro Studienfach und Studienjahr 10 % aller Abschlussarbeiten
- 2) Bachelorarbeiten des jeweils der ersten und letzten Bachelorabschlusses pro Studienfach und Jahr.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit nach frühestens 30 Jahren (gem. §7 Abs. 2 BremArchivG) im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Ich bin nicht damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

30.09.2018

Datum

M. Gutdeutsch

Unterschrift