



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

**Social Business – Zwischen Sozialem Engagement und
Unternehmertum.**

Eine qualitative Analyse der Motivatoren und Einflussfaktoren von Social
Entrepreneurs in Österreich.

verfasst von / submitted by

Emily Jane Evans, B.A.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Bernhard Kittel

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
2. THEORETISCHER HINTERGRUND	5
2.1 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP UND SOCIAL BUSINESS	5
2.1.1 DER SOCIAL ENTREPRENEUR IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT	9
2.1.2 KAPITALSTRUKTUR UND KONTEXT-FAKTOREN	13
2.1.3 HYBRIDITÄT UND DUALE MISSION	15
2.2 SOZIALUNTERNEHMERISCHE MOTIVATION	18
2.2.1 ALLGEMEINE MOTIVATIONSTHEORIEN	18
2.2.2 LITERATURÜBERBLICK ZU MOTIVATION UND ENTREPRENEURSHIP	21
2.3 ZUSAMMENFASSUNG UND ERWARTUNGEN	26
3. SOZIALUNTERNEHMER INNEN IN DER PRAXIS	29
3.1 METHODIK UND VORGEHENSWEISE	29
3.2 ANALYSE	33
3.2.1 INTRINSISCHE MOTIVE	33
3.2.2 RATIONALE MOTIVE	37
3.2.3 NORMATIVE MOTIVE	41
3.2.4 HERAUSFORDERUNGEN UND PROBLEME	43
3.3 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	49
3.4 ZUSAMMENFASSUNG	57
4. FAZIT UND LIMITATIONEN	63
5. LITERATURVERZEICHNIS	65
6. ANHANG	69

Abstract

Social Entrepreneurship ist in Österreich einerseits ein noch nicht vollständig etabliertes Konzept, andererseits erfreut es sich als neues Berufsbild immer größerer Beliebtheit. Ein Social Business ist in erster Linie nicht profitorientiert, sondern verfolgt das Ziel ein gesellschaftliches Problem auf unternehmerische Art und Weise zu lösen. Diese Art von Unternehmen definiert sich aber ebenso darüber, dass es sich über Markteinkommen langfristig finanziell unabhängig machen will, was eine besondere Herausforderung darstellt. Was motiviert Menschen also dazu, diesen Karriereweg einzuschlagen? Neben dieser Hauptforschungsfrage werden in der vorliegenden Masterarbeit die folgenden Fragen untersucht: Welche anderen Faktoren sind Vorläufer dieser Motive? Wie gehen Sozialunternehmer_innen mit dem Spannungsverhältnis um, das sich aus der hybriden Organisationsform ergibt? Für den empirischen Teil der Arbeit wurden leitfadengestützte Interviews mit österreichischen Social Entrepreneurs geführt, die anschließend einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) unterzogen wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich österreichische Social Entrepreneurs nicht nur durch intrinsische, sondern auch durch rationale und normative Motive auszeichnen und dass sich diese teilweise mit den Motiven profitorientierter Unternehmer_innen decken. So charakterisiert sie beispielsweise Ehrgeiz und Selbstwirksamkeit, während sie gleichzeitig ihre Unabhängigkeit genießen und ihr Beruf für sie auch eine Art der persönlichen Erfüllung darstellt. Andererseits sind sie getrieben von Altruismus und dem Wunsch anderen zu helfen, aber auch von einem starken Sendungsbewusstsein das Konzept weiter zu verbreiten und davon, ihre Normen und Wertvorstellungen durch ihren Beruf aktiv zu leben.

Abkürzungen

AMS – Arbeitsmarktservice

AWS – Austria Wirtschaftsservice

WU – Wirtschaftsuniversität Wien

z.B. – zum Beispiel

1. Einleitung

Obwohl die freie Marktwirtschaft Armut teilweise bekämpfen konnte, leiden Mensch und Natur oft darunter, dass viele Unternehmen sich auf Gewinnmaximierung konzentrieren (Müller et al. 2016: 376). Nicht-finanzielle oder gar soziale Ziele sind dabei eher zweitrangig, was mit der neoliberalen Auffassung, dass jeder Marktteilnehmer zum Wohle aller beitrage, begründet wird (ebd.). Bekannt ist auch die These von Milton Friedman (2007), dass die soziale Verantwortung von Unternehmen allein darin bestehe, den Profit zu steigern. In den letzten Jahren ist jedoch ein Umschwung bemerkbar, denn soziales Engagement und Nachhaltigkeit werden auch in der Wirtschaft immer mehr diskutiert. Ein Grund hierfür ist vermutlich auch der Druck der Öffentlichkeit. Die Deloitte Millennial Survey aus dem Jahr 2018 ergab beispielsweise, dass die überwiegende Mehrheit der jungen Befragten der Meinung ist, Unternehmen übernehmen nicht ausreichend gesellschaftliche Verantwortung. Fast zwei Drittel sahen nur Gewinnmaximierung als Unternehmensziel (Deloitte 2018).

Dies kann zwar erklären, warum die Wirtschaft im Allgemeinen auf mehr Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung setzt, jedoch nicht warum eine spezielle Art von Unternehmer_innen, die sogenannten Social Entrepreneurs, es sich zum Ziel gesetzt haben durch alternative Wirtschaftsformen gesellschaftliche Probleme zu bekämpfen und dabei weitestgehend auf Profit verzichten. Bekanntes Beispiel hierfür ist der Friedensnobelpreisträger und Gründer der Grameen Bank Muhammad Yunus. Er gründete sein Social Business bereits im Jahr 1976. Ziel des Unternehmens ist es, Mikrokredite an arme Menschen zu vergeben. Die Bank vergibt Darlehen an 7,5 Millionen Menschen, die sich dadurch selbst aus der Armut befreien können (Yunus et al. 2010). Neben Armutsbekämpfung sind auch die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, die medizinische Grundversorgung oder die Integration von marginalisierten Gruppen Probleme, mit welchen sich Sozialunternehmer_innen beschäftigen (Müller et al. 2016: 375). Anstatt den eigenen, möchten sie also den gesellschaftlichen Nutzen maximieren und dort ansetzen, wo öffentliche Institutionen und Nicht-Regierungsorganisationen Schwierigkeiten bei der Lösung von sozialen Problemen haben (Hackenberg & Empter 2011:11).

Der Begriff Social Entrepreneurship ist in Österreich vor allem mit jungen Organisationen, die ein sehr knappes Budget aufweisen, verbunden (Millner & Vondor 2014: 280). Das knappe Budget sowie die Hybridität, die sich aus der sozialen und finanziellen Zielsetzung ergibt

(Doherty et al. 2014) deuten darauf hin, dass das Risiko, ein Social Business oder Social Enterprise zu gründen, besonders hoch ist. Dennoch entscheiden sich viele Menschen dazu, Social Entrepreneurship als Karriereweg zu verfolgen. In der EU sind mehr als 11 Millionen Arbeitnehmer_innen in der Sozialwirtschaft beschäftigt, was in etwa 6% der Beschäftigten entspricht (Vandor et. al. 2015:1). Aufgrund der Tatsache, dass bereits im Jahr 2015 5,2% aller Beschäftigten in Österreich im Non-Profit Bereich tätig waren und die Beschäftigungszahlen immer weiter steigen, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Sektor nicht nur einen gesellschaftlichen Beitrag leistet, sondern auch zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen kann (Vandor et. al. 2015:2). Die Untersuchung der Motive von österreichischen Social Entrepreneurs kann also Aufschluss über ein immer wichtiger werdendes Berufsbild geben. Die institutionellen Rahmenbedingungen für Social Business sind in Österreich jedoch anders als beispielsweise in Großbritannien, wo der Staat eine eher zurückhaltende Rolle spielt, weshalb eine größere Notwendigkeit für Social Business besteht und das Konzept dadurch auch stärker verbreitet ist (Vandor et al. 2015: 17).

Kommerzielles Entrepreneurship wurde schon in der Tiefe erforscht, während das Paradigma des Social Entrepreneurship teilweise noch einem Diskursprozess unterworfen ist (Nicholls 2010). In der Forschung entwickelt sich jedoch ein immer größer werdender Enthusiasmus, bedingt durch den interdisziplinären Fokus von Social Entrepreneurship, in dem sich die Grenzen von Anthropologie, Ökonomie, Politikwissenschaft, Psychologie und Soziologie kreuzen (Dacin et al. 2011:1203). Die Erforschung des Themas kann möglicherweise sogar zu Diskussionen beitragen, wie Kapitalismus neu gedacht werden kann (Shaw & de Bruin 2013). Ein Großteil der Forschung in diesem Bereich bezieht sich jedoch auf den angloamerikanischen und britischen Raum, was angesichts der hohen Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen, oder nach Millner und Vandor (2014) der Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren, für eine umfassende Erforschung des Themas nicht ausreichend ist. Dies spiegelt sich beispielsweise in den bisher erforschten Motivationsgründen wider, die von Arbeitsplatzunsicherheit bis hin zu Selbstverwirklichung reichen können (Wong & Tang 2006; Germak & Robinson 2014). Social Entrepreneurship stellt nicht nur eine neue identitätsstiftende Berufsbeschreibung (Millner & Vandor 2014) dar, sondern sollte auch als neue Art von Arbeitgeber betrachtet werden. Aus diesem Grund können Motivationsgründe auch sektorübergreifend für Arbeitgeber und Management wichtig sein.

Eine der definierenden Eigenschaften von Social Business ist die Hybridität, die sich aus der dualen Mission des Strebens nach finanzieller Nachhaltigkeit und einem sozialen Ziel ergibt (Doherty et al. 2014). Dies bringt besonders große Herausforderungen mit sich, da der Sozialunternehmer die zwei sehr unterschiedlichen Konzepte Engagement und Unternehmertum miteinander vereinbaren muss. Aufgrund dieser Hybridität ergeben sich verschiedene Spannungen, wie beispielsweise sich entgegenstehende Forderungen von verschiedenen Stakeholdern, ethische Probleme, die sich bei der Suche nach Einkommensquellen ergeben können, sowie die Herausforderung Mitarbeiter zu entlohnen und zu motivieren (Doherty et al. 2014: 428). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Manager und Mitarbeiter von Sozialunternehmen mit diesen Spannungen umgehen, da sie eine Balance zwischen verschiedenen organisatorischen und persönlichen Zielen finden müssen (2014: 430). Darüber hinaus stellt sich aber ebenso die Frage, inwiefern eine Trennung von finanziellen und sozialen Zielen und damit eben auch die Unterscheidung zwischen Profit- und Non-Profit-Unternehmen in Zukunft überhaupt notwendig sein wird, wenn Unternehmen dazu gedrängt werden, sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Ziele zu verfolgen (Stepanek 2017:377). Auch vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, die Motivation hinter sozialem Handeln im Zusammenhang mit Unternehmertum zu verstehen.

Angesichts der Forschungslücke im Zusammenhang mit österreichischen Unternehmer_innen sollen durch die Masterthesis hauptsächlich die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Motive beeinflussen die Entscheidung ein Social Entrepreneur zu werden?
- Welche anderen Faktoren sind Vorläufer dieser Motive?
- Wie gehen Sozialunternehmer_innen mit dem Spannungsverhältnis um, das sich aus der hybriden Organisationsform ergibt?

Im theoretischen Teil der Arbeit werden zunächst die Begriffe Social Entrepreneurship und Social Business genauer erläutert. Hierdurch sollen die Besonderheiten im Gegensatz zu profitorientiertem Unternehmertum und klassischen Wohlfahrtorganisationen sowie Probleme und Herausforderungen dargestellt werden. Da es hauptsächlich um die Motivation geht, sollen auch die Sozialunternehmer_innen im Zusammenhang mit Wirtschaft und Gesellschaft betrachtet werden. Dabei ergibt sich vor allem ein heldenhaftes Bild, das in der Öffentlichkeit kursiert und möglicherweise die Motivation beeinflussen kann, jedoch nicht zu einer objektiven Analyse beiträgt. Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren (Millner & Vantor 2014), womit die

institutionellen Rahmenbedingungen gemeint sind, sollen ebenfalls als Grundlage für die später folgende empirische Analyse miteinbezogen werden, da sie möglicherweise für Österreich spezifische Vorläufer sozialunternehmerischer Motivation sind. Auf die Hybridität wird im theoretischen Teil ebenfalls näher eingegangen, da sich hieraus ein besonderes Spannungsverhältnis in Bezug auf das Management der Unternehmen ergibt und sie zudem ein definierendes Kriterium dieser Organisationsformen ist.

Im zweiten Teil des Theorieüberblicks wird zunächst auf die drei für die empirische Analyse wichtigen Motivationstheorien eingegangen: die Theorie der *Public-Service* Motivation (Perry & Wise 1990), die *Self-Determination Theory* von Deci und Ryan und die *Goal-Setting Theory* von Locke und Latham. Ergänzend hierzu soll ein Literaturüberblick zu Motivation und Entrepreneurship Aufschluss darüber geben, welche Motive in der Vergangenheit als wichtig erachtet wurden, wobei hier auch Literatur zu profitorientiertem Unternehmertum miteinbezogen wird, um zu prüfen welche Überschneidungen es gibt. Des Weiteren dienen die Theorien sowie der Literaturüberblick als Grundlage für den empirischen Teil und die Formulierung erster Erwartungen. Für den empirischen Teil der Arbeit wurden fünf semistrukturierte Interviews mit Sozialunternehmer_innen in Wien geführt. Die Interviews werden im empirischen Teil mit Hilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) zunächst codiert und dann analysiert, um darauf aufbauend die wichtigsten Motive abzuleiten und anschließend durch die Interpretation der Ergebnisse mit den vorher formulierten Erwartungen abzugleichen. Zusammenfassend ist das Ziel dieser Arbeit also einerseits einen Überblick über wichtige Theorien und empirische Studien zum Thema Social Business und Social Entrepreneurship zu verschaffen und andererseits diese mit den Motiven und Vorstellungen österreichischer Social Entrepreneurs zu vergleichen.

2. Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Teil der Arbeit wird ein Überblick über das Forschungsgebiet des Themas Social Entrepreneurship gegeben. Zunächst einmal müssen die Begriffe Social Entrepreneurship und Social Business erläutert werden. Ebenso wichtig sind dabei die Herausforderungen, die Social Entrepreneurship vor allem im Gegensatz zu profitorientiertem Unternehmertum mit sich bringt. Im zweiten Teil der Theorie werden Motivationstheorien genauer erläutert sowie ein Literaturüberblick zum Thema Entrepreneurship und Motivation gegeben.

2.1 Social Entrepreneurship und Social Business

Social Entrepreneurship und Social Business wird von vielen als vielversprechendes Instrument zur Bekämpfung sozialer Probleme angesehen. In der Literatur wird jedoch die allgemeine Auffassung deutlich, dass die Begriffe bisher zum einen schwer definierbar beziehungsweise abzugrenzen sind und zum anderen, dass viele unterschiedliche Definitionen des Konzepts kursieren, sodass die Begriffe nicht eindeutig verwendet werden (z.B. Millner & Vador 2014; Mair & Martí 2006; Nicholls 2010). Dennoch ist es wichtig, ein klares Konzept des Phänomens zu schaffen. Einerseits, um beispielsweise mehr Unterstützung in Form von Gesetzgebung zu erhalten und andererseits, da möglicherweise für den Erfolg von Sozialunternehmen andere Managementregeln gelten als für Unternehmen, die nicht primär soziale Ziele verfolgen (Dacin u. a. 2011:1203). Außerdem wird Social Entrepreneurship immer mehr auch als Qualifikation unterrichtet, weshalb ein besseres Verständnis des Phänomens notwendig ist (Swedberg 2009:77).

Während auf der einen Seite Sozialunternehmen als solche angesehen werden, die ausschließlich soziale Ziele verfolgen, beziehen die meisten derjenigen, die den Begriff Sozialunternehmer verwenden, dabei auch Personen oder Gruppen ein, die zwar hauptsächlich durch den Wunsch motiviert sind, soziale Ziele zu erreichen, die aber ebenfalls darauf abzielen, monetäre und andere Vorteile für sich selbst und vielleicht auch für andere zu erbringen (Peredo & McLean 2006:64). Die Definition des Friedensnobelpreisträgers Mohammad Yunus wird als eine der bekanntesten und einflussreichsten angesehen (Vador et al. 2015:5). Yunus et al. (2010:309) definieren das Konzept Social Business als selbstversorgende Unternehmen, die keine Verluste machen, keinen Gewinn an Investoren ausschütten und Güter oder Dienstleistungen verkaufen, mit dem Ziel der Gesellschaft zu dienen und das Schicksal der Armen zu verbessern. Somit schließt diese Definition die Möglichkeit monetärer Ziele aus. Die

soziale Zielsetzung definiert aber per se keinen Organisationstypen, sondern nur die Aktivitäten der Organisation (Millner & Vador 2014:286).

Die Definition von Sozialunternehmen, die das Europäische Parlament vorlegt, beinhaltet zwar ebenfalls das vorrangige Ziel der positiven sozialen Wirkung, schließt aber wiederum die Gewinnausschüttung von Sozialunternehmen im Gegensatz zur Definition von Yunus et al. (2010) nicht aus:

[...]ein Unternehmen, das [...]seine Gewinne in erster Linie zur Erreichung seines vorrangigen Ziels einsetzt und im Voraus Verfahren und Regeln für eine etwaige Gewinnausschüttung an Anteilseigner und Eigentümer festgelegt hat, die sicherstellen, dass eine solche Ausschüttung das vorrangige Ziel nicht untergräbt [...] (Europäisches Parlament 2013:243).

Wie bereits erwähnt werden die Begriffe Social Entrepreneurship und Social Business nicht eindeutig verwendet. Vador et al. (2015) gehen auf den Unterschied zwischen den beiden Begrifflichkeiten ein. Social Entrepreneurship bezeichnet demnach Personen oder Gruppen, die mit unternehmerischen Mitteln Produkte oder Dienstleistungen anbieten, wodurch eine gesellschaftliche Wirkung erzielt werden soll. Die Autoren heben dabei vor allem den Prozess, neue Lösungen zu finden und umzusetzen, hervor (Vador et al. 2015:5). Social Business verstehen sie wiederum als den Teil von Social Entrepreneurship, der durch das Generieren von Markteinkünften versucht, die finanzielle Unabhängigkeit der Organisation zu erzielen. Social Business kann also an der Schnittstelle zwischen Markt und Drittem Sektor positioniert werden und soll soziale Ziele und marktwirtschaftliches Handeln vereinen (vgl. Vador et. al. 2015). Wichtig ist dabei auch die Unterscheidung zu Corporate Social Responsibility, da soziales Engagement hier nur ein untergeordneter Teil der Unternehmensstrategie ist (Vador et. al. 2015:10).

Ähnlich argumentieren Müller et al. (2016: 376), die Social Business als eine besondere Form des Social Entrepreneurship ansehen, dessen Unterschied darin besteht, dass sie bewusst auf Spenden verzichten. Wenn man von dieser Definition ausgeht, birgt Social Business als Organisationsmodell den Vorteil, dass sich die Organisationen weniger abhängig von Spenden machen und dass „die direktere Kopplung des Wettbewerbs an die Leistungserbringung“ möglicherweise zur effizienteren Nutzung von Ressourcen führt (Vador et al. 2015:11). Den Unterschied zwischen den Begriffen Social Business und Social Entrepreneurship definieren Vador et al. (2015:6) vor allem darüber, dass Innovation für Social Business nicht unbedingt notwendig ist, sondern stattdessen auch mit bereits etablierten Wertschöpfungsmodellen

gearbeitet werden kann. Die positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel sowie die Erwirtschaftung von Markteinkünften sind demnach Kriterien, die erfüllt werden müssen, um als Social Business zu gelten. Eine begrenzte Gewinnausschüttung und die Teilhabe der Kern-Stakeholder an der positiven Wirkung definieren Vador et. al (2015:6) jedoch nur als Soll-Kriterien, die Auffassungsunterschiede reflektieren. Außerdem muss in ihrer Arbeitsdefinition der Markteinkommensanteil bei mehr als 50% liegen, um als Social Business zu gelten. Leppert (2011:138) hingegen kritisiert, dass Social Business und Social Entrepreneurship immer öfter verwechselt werden, da letzteres eben nicht zwingend Markteinkünfte generiert, sondern auch von Spenden lebt. Diesen Organisationen sollte nur deshalb aber nicht der Social Entrepreneurship Status aberkannt werden, wenn sie dennoch kluge Konzepte vorweisen können (ebd.).

Trotz der Unterscheidung zwischen Social Entrepreneurship und Social Business in der Theorie scheint sich in der Praxis die Bezeichnung Social Business oder Sozialunternehmen als üblicher Begriff etabliert zu haben – unabhängig davon, ob Spenden erwünscht sind oder nicht. Da allem voran die soziale Zielsetzung und der Wunsch, eine gesellschaftlich positive Wirkung mit unternehmerischen Mitteln zu erzielen steht, sollte das jedoch bei der Untersuchung der Motivatoren und Einflussfaktoren keinen Unterschied machen. In der Literatur wird meistens Social Entrepreneurship als Überbegriff verwendet, weshalb der Begriff in der vorliegenden Arbeit ebenfalls überwiegend verwendet wird, wenngleich damit auch Social Business gemeint ist. Alle im Rahmen dieser Arbeit befragten Unternehmen versuchen sowohl soziale Ziele als auch finanzielle Ziele über Markteinkommen zu erreichen und bezeichnen sich als Social Business.

Für das Verständnis von Social Entrepreneurship sollte eine Definition jedoch nicht nur die soziale Zielsetzung mit unternehmerischen Mitteln miteinbeziehen, sondern auch das Konzept des Unternehmertums an sich (Peredo & McLean 2006). Peredo und McLean (2006:64) definieren Social Entrepreneurship deshalb folgendermaßen: Sozialunternehmertum wird ausgeübt, wenn eine Person oder Gruppe: (1) darauf abzielt entweder ausschließlich oder zumindest überwiegend sozialen Wert zu generieren; (2) die Fähigkeit(en) aufweist, Chancen zur Schaffung dieses Wertes zu erkennen und zu nutzen; (3) weiß Innovation(en) zu schaffen und richtig einzusetzen; (4) bereit ist, ein überdurchschnittliches Maß an Risiko bei der Schaffung und Verbreitung von sozialem Wert einzugehen; und (5) im Umgang mit knappen Ressourcen außergewöhnlich kreativ ist.

Auch Swedberg (2009:99) bezieht Schumpeters klassisches Entrepreneurship-Modell auf Social Entrepreneurship, obwohl er auch schreibt, dass Schumpeter ein neo-liberaler Kapitalist war und er deswegen heute Social Entrepreneurship wahrscheinlich missbilligen würde. In Anlehnung an Schumpeter beschreibt Swedberg Social Entrepreneurship als „*mechanism of social change*“ und meint damit eine neuartige Kombination von Elementen, die einen sozialen Wandel herbeiführen können. Das erste Element des Modells ist die Motivation, durch die Unternehmertum überhaupt erst entsteht. Im Fall von Social Entrepreneurship handelt es sich laut Swedberg um das Sendungsbewusstsein sozialen Wandel herbeiführen zu wollen. An zweiter Stelle stehen Innovationen, die als neue Kombinationen verstanden werden können, durch welche sich sozialer Wandel vollzieht. Das dritte Element ist der Widerstand gegenüber sozialem Wandel, der sich im Social Entrepreneurship in Form von Traditionen, Normen oder Routinen zeigt, die eventuell in Interessen, dabei auch ökonomischen, verankert sein können. Diese Art von Widerstand zeigt, dass Social Entrepreneurship aus soziologischer Sicht auch als politisches Phänomen verstanden werden kann, da Sozialunternehmer_innen ähnlich wie die Anführer von Sozialbewegungen diesen Widerstand überwinden müssen, indem sie Ressourcen mobilisieren und politische Gelegenheiten nutzen (Vasi 2009:161). Profit definiert Swedberg (2009:102) im Zusammenhang mit Social Entrepreneurship als sozialen Wandel auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene und hierzu gehört normalerweise das Entstehen neuer Institutionen oder Organisationen. Soziale Innovationen können ebenso zum fünften Element beitragen, nämlich zu Änderungen auf der Makroebene, da sie zu kreativer Destruktion und zur Evolution der Gesellschaft beitragen können (ebd.).

Zum Verständnis von Social Entrepreneurship gehört jedoch nicht nur das Einbeziehen des Konzepts von klassischem Unternehmertum, sondern auch die Unterschiede hierzu. Austin et al. (2006:3) nennen vier Kernpunkte zur Unterscheidung, die im Folgenden erläutert werden. Während Marktversagen für den kommerziellen Unternehmer ein Problem ist, stellt es für den Sozialunternehmer eine Chance dar. Außerdem können sich Unterschiede im Auftrag zwischen kommerziellem Unternehmertum und sozialem Unternehmertum im Management und in der Motivation des Personals manifestieren und die kommerziellen und sozialen Dimensionen innerhalb des Unternehmens können eine Quelle für Spannungen sein. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass sich die Mobilisierung von Ressourcen sehr anders gestaltet, da Sozialunternehmen nicht auf die gleichen Kapitalmärkte zugreifen können wie ihr kommerzielles Pendant. Als letzten Punkt nennen Austin et al. (2006:3) die Leistungsmessung, die sich bei sozialem Unternehmertum schwieriger gestaltet, da zum einen die Beziehung zu Stakeholdern und die Rechenschaftspflicht komplizierter ist und zum anderen, da sie sich nicht

auf quantifizierbare Werte wie finanzielle Indikatoren, Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Qualität verlassen können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob und inwiefern sich die angeblich geringe Messbarkeit des Erfolgs auf die fortlaufende Motivation von Social Entrepreneurs und Mitarbeitern auswirkt. Vergleicht man das Thema Chancen und Möglichkeiten zwischen kommerziellem Unternehmertum und Sozialunternehmen, ist der Unterschied sehr groß: Sozialunternehmer können meistens gar nicht die Ressourcen und Kapazitäten aufbringen, um der großen Nachfrage gerecht zu werden, während es im Bereich des kommerziellen Unternehmertums eher schwierig ist noch nicht ausgeschöpfte und profitable Marktlücken zu finden (Austin et al. 2006:7).

Social Entrepreneurship unterscheidet sich aber nicht nur von profit-orientiertem Unternehmertum, sondern auch von Non-Profit Organisationen und Non-Governmental Organisationen. Der Unterschied besteht hauptsächlich darin, dass sie versuchen, soziale Dienstleistungen unternehmerisch anzugehen (Priddat 2011:105). Es geht vor allem darum, Geschäftsmodelle zu nutzen, die effizienter sind als die üblichen Wohlfahrtsorganisationen und in Nischen zu arbeiten, die anders nicht abgedeckt werden (ebd.). Gleichzeitig können diese Geschäftsmodelle als Investitionen in soziales Kapital verstanden werden (ebd.). Außerdem ist es leichter für Sozialunternehmen Partnerschaften mit anderen Unternehmen einzugehen, da sie sich selbst als Unternehmen identifizieren, was Priddat (2001:105) als „peer-to-peer“ Beziehung bezeichnet. Zu guter Letzt kann Social Entrepreneurship als Begriff verstanden werden, der zwar eine Vielzahl an organisatorischen Formen und Aktivitäten umfasst, der aber gleichzeitig auf der organisatorischen Ebene von vier qualifizierenden Faktoren geprägt wird: Sozialität, Innovation, Marktorientierung und Hybridität (Nicholls & Collavo 2018:3).

2.1.1 Der Social Entrepreneur in Wirtschaft und Gesellschaft

Auch Social Entrepreneurship kann nicht von der Gesellschaft losgelöst betrachtet werden, sondern ist in einem sozialen Kontext und einer lokalen Umgebung eingebettet, wie Granovetter (1985) schon über ökonomische Aktivitäten im Allgemeinen schrieb (Mair & Martí 2006:40). Die Interaktion zwischen dem Social Entrepreneur und dem Kontext ist für das Verständnis des Prozesses von Sozialunternehmertum essentiell (Mair & Martí 2006:40). Stark eingebettete Akteure ziehen vielleicht nicht in Erwägung, bestehende Regeln zu ändern, weshalb Einbettung sowohl hilfreich als auch einschränkend zugleich sein kann. Obwohl es für stark eingebettete Sozialunternehmer einfacher ist, den Zugang zu Ressourcen zu gewährleisten und Legitimität zu erlangen, sind weniger eingebettete Akteure eher bereit, sich an sozialen

Unternehmungen zu beteiligen, die Regeln und Normen in Frage stellen, da sie eben nicht in die bestehende Struktur eingebettet sind (Mair & Martí 2006:40).

Zahra et al. (2009:523) identifizieren unter den Social Entrepreneurs drei Typen, die im Folgenden erläutert werden. Der Social Bricoleur arbeitet auf einer kleinen, lokalen Ebene und ist in der Lage mit seinem spezifischem Wissen soziale Probleme zu identifizieren, die ein Außenstehender aufgrund fehlender Informationen möglicherweise nicht erkennen könnte. Es ist oftmals schwierig, diese Art von Unternehmer zu finden, da sie in einem kleinen geographischen Kontext arbeiten und da Organisationen, die großen Wert auf die Skalierbarkeit von Social Business legen, ihre Mühen teilweise nicht anerkennen. Dennoch leisten sie gerade wegen ihres spezifischen Wissens einen großen Beitrag zur Schaffung sozialer Gerechtigkeit (Zahra et al. 2009:524). Der Social Constructionist agiert auf einer kleinen bis mittleren Ebene und hat die Institutionalisierung der Lösung anhaltender sozialer Probleme zum Ziel, die beispielsweise der Staat nicht lösen kann oder will. Der Vorteil dieses Unternehmers liegt nicht im spezifischen lokalen Wissen, sondern in der Fähigkeit Chancen für die Generierung von sozialem Reichtum zu erkennen und entsprechende Prozesse zu schaffen (Zahra et al. 2009:525). Der Social Engineer versucht hingegen auf internationaler oder globaler Ebene ganze soziale Systeme umzukrempeln, um soziale Belange außerhalb bestehender Strukturen zu adressieren. Diese Unternehmer_innen treiben Innovation und Veränderung durch eine Art kreativer Zerstörung voran. Berühmtes Beispiel ist hierfür Muhammad Yunus, der zwar zunächst auf lokaler Ebene ein Problem erkannt hat, es aber schaffte auf ganze Institutionen Einfluss zu nehmen und die ungleichen Geschlechterverhältnisse auf nationaler Ebene anzufechten, indem er vorrangig Kredite an Frauen vergab (Zahra et al. 2009:527).

Aufgrund der Tatsache, dass Social Entrepreneurship noch nicht institutionalisiert ist (Nicholls & Collova 2018) kann im Diskurs um die Legitimität von Social Entrepreneurship ein Wettbewerb um die Kontrolle erkannt werden (Nicholls 2010). Nicholls (2010:612) gibt Social Entrepreneurship einen „*pre-paradigmatic status*“, womit der Autor darauf hinweist, dass noch keine grundsätzliche Lehrmeinung zum Thema gebildet worden ist. Dieser Zustand hat laut Nicholls (2010) wiederum zur Folge, dass vor allem ressourcenreiche Akteure die Möglichkeit haben, den Bereich zu erschließen und zu formen. Durch die Inhaltsanalyse der öffentlichen Aussagen von Akteuren im Bereich des Social Entrepreneurship konnte Nicholls (2010:612) drei vorherrschende Diskurse erkennen: eine Erzähllogik, die auf heldenhaften Beispielen von Unternehmern basiert; ein geschäftsbasierter Idealtypus von Organisationsmodellen; Logiken basierend auf kommunitaristischen Werten und sozialer Gerechtigkeit.

Schumpeters Faszination mit dem Unternehmer als Einzelkämpfer, der eigenhändig Großartige Dinge schaffen kann, wird oft kritisiert, jedoch scheint gerade diese Beschreibung für Social Entrepreneurs zutreffend zu sein: sie agieren meistens außerhalb bestehender Machtstrukturen und wirken auf andere auch deshalb so interessant, weil sie ein Beweis dafür sind, was eine einzige Person bewerkstelligen kann (Swedberg 2009:99). Dennoch scheinen Sozialunternehmer_innen im öffentlichen Diskurs eine teils polarisierende Stellung einzunehmen. Ziel vieler Definitionen ist es, die Leistungen der Unternehmer_innen zu honorieren und andere zu ermutigen, sie nachzuahmen. Deshalb schreiben sie ihnen bestimmte Charaktereigenschaften zu, implizieren dabei aber nicht, dass auch Sozialunternehmer nicht unbedingt immer erfolgreich sind (Peredo & McLean 2006:59). Ähnlich stellen Millner und Vador (2014: 286) fest, dass das Risiko des Scheiterns im Social Entrepreneurship im Gegensatz zum Scheitern im klassischen Entrepreneurship in der Literatur nur wenig thematisiert wird. Social Entrepreneurship sollte außerdem trotz der ethischen Motive und moralischen Verantwortung nicht einfach als Ausdruck von Altruismus angesehen werden, da oftmals auch Motive wie die persönliche Verwirklichung eine Rolle spielen (Mair & Martí 2006:38). Dem Unternehmer werden von einigen Akteuren Eigenschaften wie Führung, Leidenschaft und Zielorientierung zugeschrieben, was ihn heldenhaft wirken lässt (Nicholls 2010:621). In diese Richtung geht auch die Beschreibung von Germak und Robinson (2014:5), die Social Entrepreneurs folgendermaßen beschreiben: Individuen, die ruhelos und getrieben von ihrer Mission sind, die Welt, Städte und Gemeinden durch nachhaltige Geschäftsmodelle mit sozialer Wirkung verändern zu wollen. Eine unvoreingenommene Analyse von Social Entrepreneurship ist unter dieser Voraussetzung jedoch möglicherweise schwierig.

Obwohl der Begriff Social Entrepreneur schon seit den 1970-er Jahren verwendet wird, hat er erst in den letzten 20 Jahren im Diskurs innerhalb der Zivilgesellschaft, des Staates und dem privaten Sektor an Zugkraft gewonnen (Nicholls & Collavo 2018:3). Zivilgesellschaftliches Engagement hat es zwar schon immer gegeben, die Verwendung des Begriffs Social Entrepreneurship ist jedoch wichtig, da sie sowohl Selbstbewusstsein, als auch eine identitätsstiftende Berufsbeschreibung schafft (Millner & Vador 2014:284). Die Institutionalisierung von Social Entrepreneurship bleibt jedoch weiterhin ein kontroverses Projekt, da die Vermarktlichung der Zivilgesellschaft und kollektiven Handelns kritisiert wird (Nicholls & Collavo 2018:3). So schreiben beispielsweise Eikenberry und Kluver (2004:138), dass Social Entrepreneurship die Rolle der Zivilgesellschaft im Non-Profit Sektor als Schützer

von Werten sowie Fürsprecher und Errichter von sozialem Kapital gefährdet. Soziales Kapital wird aufgrund der Vermarktlichung der Zivilgesellschaft weniger wichtig (Eikenberry & Kluver 2004:135). Traditionell schaffen und erhalten Non-Profit Organisationen soziales Kapital. Beispielweise muss man sich weniger auf traditionelle Stakeholder und Netzwerke verlassen, ziviler Partizipation wird entgegengewirkt, Management wird angezogen, das sich eher auf Umsatzgenerierung konzentriert und die Arbeit von Freiwilligen wird entwertet. Stakeholder, die einmal Spender oder Mitglieder waren, werden hierdurch zu Konsumenten oder Kunden und das Herstellen von Netzwerken des Vertrauens verwandelt sich in ein Schaffen von mehr Verkaufsmöglichkeiten (Eikenberry & Kluver 2004:137).

Das Aufeinandertreffen zweier Kulturen, also der Kultur der Wohltätigkeit auf der einen und die Kultur des Lösens von Problemen auf der anderen Seite mit jeweils unterschiedlichen Wertesystemen, kann Schwierigkeiten mit sich bringen (Dees 2012:321). Wohltätigkeit bringt sowohl dem Akteur als auch der Gesellschaft Vorteile, da wohltätig sein auf der einen Seite glücklich macht und auf der anderen Seite für das Aufrechterhalten und die Funktion von Gesellschaften notwendig ist (Dees 2012:321). Dennoch kann diese Art der Kultur in einem Spannungsverhältnis zur Kultur des Lösens von Problemen stehen, die ja gerade viele Sozialunternehmer motiviert. Problematisch dabei ist, dass Wohltätigkeit im klassischen Sinne als ein Geben verstanden wird, das keine Erwartungen oder Kalkulationen zulässt (Dees 2012:323). Wohltätigkeit kann auch als eine Art Austausch von sozialem Kapital verstanden werden und hierzu schreibt Portes:

Equally important is the distinction between the motivations of recipients and of donors in exchanges mediated by social capital. Recipients' desire to gain access to valuable assets is readily understandable. More complex are the motivations of the donors, who are requested to make these assets available without any immediate return. Such motivations are plural and deserve analysis because they are the core processes that the concept of social capital seeks to capture (Portes 1998:6).

Obwohl Social Entrepreneurship vielleicht nicht als Wohltätigkeit im klassischen Sinne verstanden werden kann, wird durch den Verzicht auf Gewinn auch keine unmittelbare Rendite erwartet. Aus diesem Grund können Sozialunternehmer_innen möglicherweise im Sinne von Portes auch als *donors* verstanden werden, deren komplexe Motive einer Analyse bedürfen. Gleichzeitig wird deutlich, dass sie auf der einen Seite als Held beschrieben werden und auf der anderen Seite für ihre Marktorientierung kritisiert werden.

2.1.2 Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren

Das Ökosystem von Sozialunternehmen besteht aus Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren, die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden (Millner & Vador 2014). Sie sind wichtig, da die institutionellen Rahmenbedingungen eines Landes Social Entrepreneurship formen und lenken. Obwohl es, wie bereits erwähnt, vom Europäischen Parlament eine Definition des Phänomens Sozialunternehmen gibt, fehlen beispielsweise in Deutschland und Österreich die rechtlichen Rahmenbedingungen hierzu. Diese wären aber nötig, um der Definition des Europäischen Parlaments gerecht zu werden (Millner & Vador 2014:293). In Großbritannien sind hingegen gewisse Bezeichnungen auch an rechtliche Bedingungen geknüpft. Die sogenannten *Social Firms* gehören zu einer größeren Gruppe von *Work Integration Social Enterprises*, dessen Ziel es ist, benachteiligte Menschen am Arbeitsmarkt zu integrieren. Um als *Social Firm* zu gelten, muss ein Unternehmen jedoch mindestens 25% seiner Mitarbeiter von stark benachteiligten Gruppen rekrutieren und mindestens 50% des Unternehmenseinkommens müssen durch Handelsgeschäfte generiert werden (Costanzo et al. 2014:656). Es stellt sich die Frage, inwiefern sich die fehlenden rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich auf die Legitimität von Unternehmen auswirken könnte. Die Tatsache, dass es in Großbritannien genaue rechtliche Bezeichnungen für Sozialunternehmen gibt, hängt jedoch wahrscheinlich auch mit der Tatsache zusammen, dass es dort mehr davon gibt als in Österreich, weil der britische Staat weniger Sozialdienstleistungen anbietet und die Notwendigkeit hierfür deshalb auch größer ist (Vador et al. 2015:17).

Somit spielt der Staat in der Verbreitung von Social Entrepreneurship eine wichtige Rolle, aber eben nicht nur als Partner. In China hat beispielsweise die fehlende Unterstützung des Staates für alte Menschen dazu geführt, dass immer mehr Altenheime von privaten Non-Profit Organisationen angeboten werden. Die chinesische Regierung hat im Jahr 1998 die Registrierung von privaten Organisationen gesetzlich geregelt und schuf steuerliche Anreize, um Non-Profits dazu zu motivieren, soziale Dienstleistungen anzubieten, die der Staat nicht zur Verfügung stellt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen verbieten es den Unternehmen sogar Profit zu machen (Wong & Tang 2006:623). Institutionen wie der Staat sind für SE also deshalb wichtig, weil sie auf der einen Seite eine Notwendigkeit für SE schaffen können, auf der anderen Seite aber auch das Gründen erleichtern können, beispielsweise durch finanzielle Förderungen oder das Schaffen von rechtlichen Rahmenbedingungen.

Während das klassische Entrepreneurship mit Unterstützung in Form von Partnern und Dienstleistern rechnen kann, ist die Rolle des Umfeldes bei Social Entrepreneurship nicht so eng definiert (Millner & Vador 2014:293). Hierin besteht also eine weitere Herausforderung. Das Ökosystem von Sozialunternehmen besteht aus den Ressourcen, die sie für ihren Erfolg brauchen sowie den Institutionen, die auf diese Einfluss nehmen (Millner & Vador 2014:290). Millner und Vador (2014) beschreiben dabei die Kapitalstruktur auf der einen und die Kontext-Faktoren auf der anderen Seite. Mit Kontext-Faktoren sind beispielsweise Wettbewerbe, Politik und Medien gemeint, die Aufmerksamkeit und die Rahmenbedingungen schaffen. Die Kapitalstruktur besteht aus Stiftungen, Intermediären und Universitäten, die finanzielles, intellektuelles und soziales Kapital schaffen. Die Rolle von Bildungsinstituten ist im Ökosystem nicht zu unterschätzen, wobei es diesbezüglich große Unterschiede zwischen dem deutschen und dem angloamerikanischen Sprachraum gibt: an vielen englischsprachigen Universitäten wird das Thema gelehrt und vor allem als möglicher Karriereweg propagiert, während das Angebot in Deutschland, Österreich und der Schweiz noch nicht so groß ist (Millner & Vador 2014:295). Dennoch gibt es bereits ein Social Entrepreneurship Center an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU)¹, was darauf hindeutet, dass das Thema auch in Österreich in Forschung und Lehre angekommen ist.

In den letzten Jahren haben sich viele Stiftungen dem Thema Social Entrepreneurship zugewandt und Sozialunternehmen beispielsweise mit Social Venture Capital und Impact Investing unterstützt (Millner & Vador 2014). Intermediäre wie beispielsweise Ashoka oder das Impact HUB, das sich als Ökosystem von Ressourcen, Inspiration und Kollaborationsmöglichkeiten versteht², versuchen Social Entrepreneurship in Österreich zu unterstützen, bekannter zu machen und einen gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen (Millner & Vador 2014). Ashoka ist eine Organisation, die vom Amerikaner Bill Drayton gegründet wurde und die es sich zur Aufgabe gemacht hat, auf nationaler Ebene Social Entrepreneurship per Auswahlverfahren zu identifizieren und die jeweiligen Akteure vor allem finanziell zu fördern, während diese sich gleichzeitig auf globaler Ebene durch ein Netzwerk mit anderen Ashoka Fellows austauschen können (Habisch 2011:50). Ebenso bietet die Austria Wirtschaftsservice (AWS) im Rahmen des sogenannten Social Business Calls eine Förderinitiative mit einem Finanzierungsvolumen von bis zu 100.000 € an, das sich an Gründerinnen richtet sowie an „bestehende Betriebe, die innovative Ideen zur Arbeitsmarktintegration

¹ Social Entrepreneurship Center <https://www.wu.ac.at/sec>

² Impact Hub Vienna <https://vienna.impacthub.net/programs/>

umsetzen wollen.“³ Obwohl also die rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich fehlen und das Ökosystem vor allem im Vergleich zu Großbritannien und den USA noch ausbaufähig ist, scheint es dennoch bereits einige wichtige Fördermaßnahmen zu geben, die die Entscheidung ein Social Business zu gründen oder einem beizutreten möglicherweise begünstigen können.

Fehlende etablierte institutionelle Muster und Diskurse um Social Entrepreneurship könnten seine Legitimität als Handlungsfeld langfristig schwächen, was wiederum die Mobilisierung von Ressourcen hemmen könnte (Nicholls 2010:617). Laut Nicholls (2010:617) versuchen deshalb einige Akteure eine Logik zu etablieren, die ihre eigenen Legitimierungsstrategien in einer selbst-reflektierten Art und Weise widerspiegeln. Trotz bereits vorhandener Maßnahmen richtete sich beispielsweise der Senat der Wirtschaft (2018) mit einem Plädoyer an mehrere Minister, mit der Aufforderung umgehend die richtigen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmertum zu schaffen. Hauptargument des Senats war die Entlastung des Bundesbudgets: „Dadurch wird die Übernahme von sozialen Aufgaben des Staates durch die Zivilgesellschaft vereinfacht und das Bundesbudget entlastet (Harrer et al. 2018).“ Diese Aussage wirft die Frage auf, ob die Rolle der Sozialunternehmer in der Öffentlichkeit richtig verstanden wird, oder ob nicht möglicherweise eine große Diskrepanz zwischen dem öffentlichen Diskurs und dem Selbstverständnis der Social Entrepreneurs besteht. Denn gerade die globale Bewegung der Privatisierung führt dazu, dass Organisationen sich dazu verpflichtet fühlen, fehlende soziale Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen (Zahra et al. 2009:520). Dies wird beispielsweise an den oben genannten Beispielen von Großbritannien und China deutlich. Es ist jedoch fragwürdig, ob Sozialunternehmer es in ihrer Verantwortung sehen, das Staatsbudget zu entlasten beziehungsweise dazu aufrufen wollen, wohlfahrtsstaatliche Leistungen zu reduzieren.

2.1.3 Hybridität und duale Mission

Zahra et al. (2009) schreiben, dass es trotz der großen Wertschätzung von sozialem Unternehmertum auch Stimmen gibt, die den Versuch gegensätzliche Werte miteinander zu vereinen für gefährlich halten. Non-Profit Organisationen können als Beschützer von Werten angesehen werden, die möglicherweise in Gefahr sind, wenn Profit ein wichtiger Bestandteil dieser Art von Organisationen wird (Eikenberry & Kluver 2004). Eikenberry und Kluver (2004) kritisieren die Ökonomisierung des Non-Profit Sektors und stellen sich die Frage, ob der Sektor

³ Austrian Wirtschaftsservice, <https://www.aws.at/foerderungen/aws-social-business-call/>

hierdurch seine Fähigkeit verliert, eine starke Zivilgesellschaft zu mobilisieren. Unter anderem kritisieren sie Social Entrepreneurship als eine der neueren Methoden, um Marktwerte zu umschließen. Dennoch ist eine unternehmerische Denkweise für die nachhaltige Aufrechterhaltung sozialer Projekte oft notwendig. Marktpräsenz kann möglicherweise sogar ein Werkzeug sein, dass die soziale Wirkung von Sozialunternehmen verstärkt, weil die Kombination von gegensätzlichen Zielen zu einer Ressource werden kann (Mongelli et al. 2019). Gleichzeitig kann aber das Nutzen von typisch wirtschaftlichen Geschäftsmodellen dazu führen, dass soziale Ziele in den Hintergrund rücken. Der Konflikt der dualen Mission besteht also darin, dass Unternehmen sowohl ökonomischen, als auch sozialen Wert generieren müssen (Battilana & Lee 2014; Costanzo et al. 2014; Doherty et al. 2014). Für das nachhaltige Bestehen dieser Unternehmen, müssen diese beiden Ziele jedoch erreicht werden (Battilana & Lee 2014:399). Das kann zur Folge haben, dass nicht diejenigen profitieren, die wirklich bedürftig sind, sondern diejenigen, die auch dafür zahlen können (Zahra et al. 2009:527f). Diesen Effekt nennen Vandor et al. (2015:11) *Crowding-Out* Effekt: das Risiko, dass Unternehmen aufgrund ihrer Marktorientierung finanziell unattraktive Handlungen oder schwer integrierbare Zielgruppen vernachlässigen. Eine große Herausforderung für Sozialunternehmer ist deshalb, der Nachfrage nach Wachstum zu widerstehen und stattdessen eine langfristige Strategie zur Erzielung einer gesellschaftlichen Wirkung zu planen – Wachstum ist dabei nicht zwingend die beste Lösung, um diese Ziele zu erreichen (Austin et al. 2006:7).

Dieses Problem des *Crowding- Out* Effekts liegt jedoch nicht zwingend in dem Wunsch der Unternehmer_innen zu wachsen oder Profit zu machen. Ramus und Vaccaro (2017:311) stellten bei einer Studie italienischer Sozialunternehmen für die Arbeitsmarktintegration von benachteiligten Personen fest, dass sie aufgrund von sich ändernden Rahmenbedingungen zu einem sogenannten *Mission Drift* gezwungen waren: zu Beginn hatten sie noch wenig Wettbewerb und die öffentlichen Stellen, welchen sie Dienstleistungen wie Reinigung und Müllentsorgung anboten, drängten deshalb nicht so sehr auf Effizienz und hohe Qualität, sodass sie sich vor allem auf ihre soziale Mission konzentrieren konnten. Als die öffentlichen Stellen aber ihre finanzielle Unabhängigkeit verloren, wurden damit auch Effizienz und Qualität immer wichtiger, während sie gleichzeitig im Wettbewerb mit gewinnorientierten Unternehmen standen. Somit mussten sie die Aktivitäten priorisieren, die kosteneffizient und kundenorientiert waren, was zu einer verstärkten Marktorientierung führte. Diese Situation brachte die Unzufriedenheit vieler Stakeholder mit sich (Ramus & Vaccaro 2017:312).

Das genannte Beispiel macht deutlich, dass die Hybridität von Sozialunternehmen sich nicht nur auf die Ziele auswirken kann, sondern auch auf das Management von verschiedenen Stakeholdern, zu welchen Mitarbeiter, Freiwillige und Vorstände gehören können. Diese haben in Bezug auf das richtige Gleichgewicht zwischen kommerzieller und sozialer Mission andere Ansichten, sodass Spannungen hinsichtlich der Rechenschaft gegenüber allen Stakeholdern eine zentrale Herausforderung darstellt (Doherty et al. 2014:427). Diese kann sich wiederum auf die Organisation und Management Entscheidungen im Allgemeinen sowie auf die Authentizität auswirken (Costanzo et al. 2014:656). Aufgrund der Heterogenität der Stakeholder müssen in der Praxis viel Zeit und viele Ressourcen investiert werden, um die unterschiedlichen Vorstellungen durch Kommunikation und Verhandlungen miteinander vereinbaren zu können und gleichzeitig ein Abdriften vom ursprünglichen Zweck zu verhindern (Doherty et al. 2014:431). Auch das Anziehen qualitativ hochwertiger Ressourcen stellt ein Problem dar (Costanzo et al. 2014:659). So kann beispielsweise die Mobilisierung finanzieller Ressourcen schwierig sein, da Sozialunternehmer von Finanzinstitutionen des Mainstreams nicht als rentable Kunden angesehen werden (Doherty et al. 2014:428). Limitierte finanzielle Ressourcen machen wiederum die Mobilisierung von qualifiziertem Personal zu einer Herausforderung. Dies kann auch zu Spannungen hinsichtlich des Managements von Motivation und Belohnung zwischen Mitarbeitern und Freiwilligen führen (Doherty et al. 2014:428). Gleichzeitig konkurrieren Sozialunternehmen bezüglich der Rekrutierung von talentiertem mit kommerziellen Unternehmen, jedoch sind sie dazu gezwungen, durchschnittlich niedrigere Gehälter zu zahlen (Austin et al. 2006:11). Andererseits gilt der soziale Auftrag, dem sich die Unternehmen verschrieben haben, ebenfalls als wichtiger Anreiz (Doherty et al. 2014:428).

Letztendlich kann die Hybridität als das definierende Kriterium von Sozialunternehmen angesehen werden (Doherty et al. 2014). Sie sind ein Idealtypus hybrider Organisationsformen mit besonderen Hürden und können ein Ort der Unordnung sein, aber gleichzeitig auch Potenzial für Kreativität bergen (Battilana & Lee 2014:398). Das Management rein kommerziell ausgerichteter Unternehmen muss sich mit diesen speziellen Problemen nicht zwingend auseinandersetzen. Aus Sicht der rationalen Entscheidungstheorie scheint das Verfolgen einer Karriere als Sozialunternehmer_in also zunächst unlogisch, da es auf der einen Seite – so zumindest die Annahme – keine individuelle Nutzenmaximierung gibt und auf der anderen Seite der Wunsch, sich sozial zu engagieren, scheinbar auf eine besonders herausfordernde Art und Weise verfolgt wird. Doch möglicherweise sind gerade das hohe Maß an Risiko und die

Hybridität für bestimmte Unternehmer_innen attraktive Merkmale, die über ihr Engagement hinaus einen Anreiz für sie schaffen, eben weil sie besonders viel Kreativität erfordern.

2.2 Sozialunternehmerische Motivation

Social Entrepreneurs müssen bereit sein, ein überdurchschnittliches Maß an Risiko einzugehen (Peredo & McLean 2006). Zusätzlich müssen sie eine Vielzahl an Stakeholdern zufriedenstellen, die sowohl am wirtschaftlichen als auch am sozialen Erfolg des Unternehmens interessiert sind, was eine besondere Herausforderung darstellt. Vor dem Hintergrund des hohen Risikos sowie der Komplexität, die sich aus der Hybridität der Unternehmen ergibt, soll die Frage beantwortet werden, was Menschen dazu motiviert eine Karriere als Sozialunternehmer zu verfolgen. Aufgrund der sozialen Zielsetzung dieser Unternehmer_innen scheint zunächst die Schlussfolgerung logisch, dass hierin auch die wesentliche Motivation liegt. Es ist jedoch fraglich, ob die Motivation von Sozialunternehmern rein prosozial ist und nicht auch durch komplexere Motive und andere Faktoren beeinflusst wird. In der Soziologie werden beispielsweise prosoziale Verhaltensweisen nicht nur mit altruistischen Verhaltensweisen begründet, sondern auch mit Normen, Reputationssystemen und sozialen Netzwerken (Simpson & Willer 2015). Im folgenden Kapitel werden Forschungsergebnisse zu sozialunternehmerischer Motivation sowie theoretische Annahmen zum Thema Motivation erläutert, um darauf aufbauend Erwartungen für die Analyse des empirischen Teils der Arbeit zu formulieren.

2.2.1 Allgemeine Motivationstheorien

Public Service Motivation. Wie Germak und Robinson (2014:10) schreiben, kann die Theorie der *Public Service Motivation*, die sich auf die Motivation von Personal im öffentlichen Dienst bezieht, zum Verständnis der Motivation von Social Entrepreneurs beitragen. Der Wunsch für das Gemeinwohl sowie für soziale Gerechtigkeit zu arbeiten ist ein wichtiger Teil der *Public Service Motivation* Theorie (Perry & Wise 1990). Diese soziale Zielsetzung zeigt eine deutliche Überschneidung mit Social Entrepreneurship. Perry und Wise (1990:368) kritisieren jedoch, dass die Motive im öffentlichen Dienst zu arbeiten oft als vollkommen altruistisch bezeichnet werden. Sie sind der Meinung, dass sie teilweise auch mit rationalen Motiven, also mit individueller Nutzenmaximierung, sowie mit normbasierten und affektiven Motiven begründet werden können. Beispielsweise kann die Teilnahme am Prozess der Politikformulierung ein rationaler Motivationsgrund sein, der zugleich aufregend und dramatisch wirkt und damit auch das Bild des eigenen Stellenwerts bestärkt. Zu den rationalen Motiven zählen die Autoren aber

auch das Verfechten eines speziellen Interesses, da Menschen glauben, dass sie durch ihre Entscheidungen in der Regierung die Belange einzelner Gruppen fördern (Perry & Wise 1990:368). Demnach könnte der eigene Nutzen entgegen der oben genannten Annahme also doch auch für Social Entrepreneurship eine Rolle spielen. Die von Perry und Wise genannten normbasierten Motive beziehen sich auf Handlungen, die durch Bemühungen zur Einhaltung von Normen erzeugt werden und dazu gehört vor allem der Wunsch, dem öffentlichen Interesse zu dienen (ebd.). In diesem Zusammenhang nennen Perry und Wise (1990:368) auch Werte wie beispielweise Nationalismus oder die Loyalität zum eigenen Land sowie soziale Gerechtigkeit und damit verbunden Aktivitäten, die dem Wohl von Minderheiten zugutekommen sollen als normbasiertes Motiv. Im Hinblick auf Social Entrepreneurs gilt es also ebenfalls zu prüfen, welche Werte sie antreiben und letztendlich ihre Karriere formen. Affektive Motive beziehen sich auf Auslöser von Verhaltensweisen, die auf emotionalen Reaktionen in verschiedenen sozialen Kontexte beruhen (ebd.). Damit meinen Perry und Wise (1990) beispielsweise das Motiv sich einem öffentlichen Programm zu verpflichten, weil man sich selbst damit identifiziert. In einer Studie zu den Vorläufern von *Public Service Motivation* wurde außerdem deutlich, dass für die befragten engagierten Bürger Gemeinschaft und damit einhergehend Sozialbewusstsein eines der wichtigsten Konzepte in ihrem Leben war (Perry et al. 2008:452).

Self-Determination Theory. Eine weitere wichtige Motivationstheorie ist die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2015), welche untersucht, wie sich soziale Kontexte und individuelle Unterschiede auf Motivation auswirken. Nach ihrer Theorie hat der Mensch drei grundlegende psychologische Bedürfnisse: Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit. Die Theorie erforscht, was das Verhalten des Menschen antreibt sowie die Unterschiede zwischen autonomer und kontrollierter Motivation. Laut den Autoren sind Menschen dann autonom motiviert, wenn sie aus ganzer Willenskraft handeln und etwas machen, weil es ihnen gefällt oder es mit ihren Werten einhergeht. Daher hängt diese Art der Motivation auch mit dem Gefühl zusammen, Wahlmöglichkeiten und Flexibilität zu haben. Wenn die Motivation jedoch kontrolliert ist, handeln Menschen eher aus Zwang oder Pflicht. Zu den kontrollierten Motivatoren gehören Geld oder der Wunsch nach sozialer Anerkennung. Die Unterscheidung zwischen autonomer und kontrollierter Motivation ist deshalb wichtig, weil die Art der Motivation sich letztendlich auch auf die Qualität und Aufrechterhaltung der daraus resultierenden Verhaltensweisen auswirkt (Deci & Ryan 2015:486).

Zu einem wichtigen Teil der Theorie zählt auch das Konzept der intrinsisch und extrinsisch motivierten Ziele (Deci & Ryan 2015:490). In Zusammenhang mit Unternehmertum bezieht

sich intrinsische Motivation auf ein persönliches Interesse an der unternehmerischen Aufgabe, während extrinsische Motivation sich auf Belohnungen wie Status oder Reichtum bezieht, die auf ein bestimmtes Verhalten folgen (Carsrud & Brännback 2011:15). Die beiden schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus (ebd.). Die Forschung geht überwiegend davon aus, dass Unternehmertum durch externe Entlohnung motiviert ist, aber in der Realität spielt intrinsische Motivation oft eine entscheidende Rolle, die unter anderem auch erklären kann, warum Unternehmer_innen Sozialunternehmen gründen, obwohl es außer einer innerlichen Befriedigung keine erkennbare Belohnung dafür gibt (Carsrud & Brännback 2011:16). Autonomie und Kompetenz spielen dabei wahrscheinlich eine wichtige Rolle, denn sie sind wesentliche Bestandteile intrinsischer Motivation (Deci & Ryan 2015:487). Studien haben außerdem gezeigt, dass das Verfolgen von intrinsischen Zielen wie Selbsterkundung, bedeutungsvolle Beziehungen und gesellschaftliche Beiträge zu leisten zur Erfüllung der drei psychologischen Bedürfnisse Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit führt (Deci & Ryan 2015:490). Aus diesem Grund ist diese Theorie auch für die Motivation von Social Entrepreneurship wichtig, wenn man davon ausgeht, dass Social Entrepreneurship überwiegend intrinsisch motiviert ist.

Goal Setting Theory. Bei der *Goal Setting Theory* handelt es sich um eine Motivationstheorie, die versucht zu erklären, warum manche Menschen bessere Leistungen erzielen als andere (Locke & Latham 2012:1). Ziele werden dabei als die Hauptquelle der Motivation angesehen. Das Setzen von Zielen bedeutet auf der einen Seite, dass eine Diskrepanz produziert werden muss und auf der anderen Seite, dass der Zielsetzende diese Diskrepanz reduzieren möchte, ohne dabei aber das Ziel einfach aufzugeben (vgl. Locke & Latham 2012). Aus der Literatur zu Motivation konnte nach Carsrud und Brännback (2011:11) eine Einteilung in Anreiz- und Antriebs-Theorien abgeleitet werden. Letztere deuten darauf hin, dass es einen inneren Reiz, oder auch Push-Faktoren gibt, die die Person dazu antreibt, eben diese Spannung oder Diskrepanz zu reduzieren, die beispielsweise aus Angst oder Hunger entsteht. Die Anreiz-Theorien hingegen beziehen sich auf bestimmte Pull-Faktoren, die eine Person dazu motivieren, ein gewisses Ziel zu erreichen (ebd.). Es stellt sich also im Hinblick auf die Motivation von Social Entrepreneurs ebenfalls die Frage, ob es sich um eher um Push- oder Pull-Faktoren handelt.

Empirische Untersuchungen zur *Goal Setting Theory* haben ergeben, dass eine lineare Beziehung zwischen dem Schwierigkeitsgrad eines Ziels und Leistung besteht, weshalb die Leistung derjenigen Personen, die sich höhere Ziele setzen ebenfalls höher ist (Locke & Latham

2012:5). Im Zusammenhang mit Sozialunternehmertum sind das andere Ziele als im klassischen Unternehmertum, wie beispielsweise Wettbewerbsfähigkeit vs. Kollaboration und Profit vs. *Social Impact*. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern die Höhe der Zielsetzung im SE überhaupt messbar ist. Diese könnte möglicherweise an der Tragweite der Zielsetzung festgemacht werden, im Sinne der bereits beschriebenen Charakterisierung von Social Entrepreneurs nach Zahra et al. (2009), also ob jemand ein Social Constructionist oder ein Social Engineer ist, der es sich zum Ziel gesetzt hat, Veränderungen auf internationaler Ebene herbeizuführen. Dies wäre ein vergleichsweise hohes Ziel und würde im Rahmen der *Goal Setting Theory* bedeuten, dass Social Entrepreneurs auch eine besonders hohe Leistung erbringen. Doch auch auf einer kleineren Ebene wollen Sozialunternehmer_innen ein soziales Problem lösen und das allein erscheint ein sehr komplexes Ziel zu sein.

2.2.2 Literaturüberblick zu Motivation und Entrepreneurship

Anders als oben erwähnt, haben Social Enterprises laut Priddat (2011:106f.) keinen Nachteil was das Gewinnen von qualifiziertem Personal angeht, vor allem im Gegensatz zu klassischen Wohlfahrtsorganisationen: sie ziehen junge und gut gebildete Menschen an und in der Szene herrscht eine „jungunternehmerische Gründungsmentalität“, weshalb Sozialunternehmen „Attraktoren für junge *high potentials*“ sind. Trotz der primär sozialen Zielsetzung stellt sich dennoch die Frage, ob sich die Beweggründe von Sozialunternehmern nicht teilweise auch mit den Theorien zur Motivation von profitorientiertem Unternehmertum überschneiden. Laut Miller et al. (2012:617) haben viele Untersuchungen zur Motivation von kommerziellen Unternehmern in der Vergangenheit ergeben, dass auch für diese nicht-monetäre Ziele wichtiger sind als Profit; jedoch waren die meisten Motive, beispielsweise Unabhängigkeit und der persönliche Erfolg, vorrangig eigennützig und nicht gemeinwohlorientiert.

Auch wenn die Zielsetzung grundsätzlich eine andere ist, kann es dennoch hilfreich sein, auch die Motivation für profitorientiertes Unternehmertum heranzuziehen, um die Motivation für Social Entrepreneurship besser untersuchen und verstehen zu können. Wie bereits zu Beginn erwähnt, bezieht Swedberg (2009) Schumpeters Entrepreneurship-Modell auch auf Social Entrepreneurship, wobei das erste Element des Modells Motivation ist. Nach Schumpeter ist unternehmerische Motivation nicht hedonistisch und besteht aus den drei folgenden Hauptmotiven:

First of all, there is a dream and the will to found a private kingdom [...]; then there is the will to conquer [...], to succeed for the sake, not of the fruits of success, but

of success itself [...]; Finally, there is the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one's energy and ingenuity [...] (Schumpeter 1911:70).

Das von Schumpeter genannte Streben nach Erfolg und der Wille etwas zu bewältigen sowie die Lust etwas Neues zu schaffen könnten auch für Social Entrepreneurship wichtige Motive sein. Shane et al. (2003) fassen einige der wichtigsten Punkte aus vergangenen Studien zum Thema Motivation und Entrepreneurship zusammen. Einer davon ist ein starkes Leistungsstreben, das die Wahrscheinlichkeit ein Unternehmen zu gründen erhöht. Zum Thema Risiko schreiben sie, dass eine hohe Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, dass man in der Lage ist erforderliche Aktionen erfolgreich umzusetzen, vermutlich den Grad der unternehmerischen Risikobereitschaft beeinflusst, da Unternehmer ihre Aktionen selbst nicht als risikoreich empfinden, obwohl sie es objektiv betrachtet sind (Shane et al. 2003:265). Einige Studien haben gezeigt, dass die Hypothese der erhöhten Risikobereitschaft im Vergleich zu Personen, die keine Unternehmer sind nicht empirisch belegbar ist, weshalb man die Hypothese einer unterschiedlichen Risikowahrnehmung vorschlug (Monsen & Urbig 2009:259). Aus diesem Grund kritisieren Shane et al. (2003:273), dass in vergangenen Studien zu viel Wert auf Risikobereitschaft gelegt worden ist. Wie bereits erwähnt, definieren Peredo und McLean (2006:64) den Social Entrepreneur jedoch als jemanden, der bereit ist ein besonders hohes Maß an Risiko einzugehen, um seine Ziele zu erreichen. Es gilt also zu prüfen, ob dies der Fall ist, oder ob Social Entrepreneurs ihr Handeln eher nicht als riskant einstufen.

Darüber hinaus nennen sie auch Kontrollüberzeugung als eine der Motivationen. Studien haben gezeigt, dass sowohl Manager_innen, als auch Unternehmensgründer_innen mehr davon überzeugt sind, dass sie durch ihre Handlungen und ihren persönlichen Charakter Ergebnisse beeinflussen können (Shane et al. 2003:266). Ebenfalls wichtig ist die Unabhängigkeit der Unternehmer_innen. Gemeint ist hiermit die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen und eigene Entscheidungen treffen zu können und dies wurde sowohl als Charaktereigenschaft von Unternehmer_innen, als auch als Ziel beziehungsweise Motivation für Unternehmertum identifiziert (Shane et al. 2003:268). Ebenso nennen Shane et al. (ebd.) einen starken Antrieb in Form von Ehrgeiz als eine wichtige Motivation und erwähnen in diesem Zusammenhang auch die *Goal Setting Theory* von Locke und Latham (2012). Ehrgeiz beeinflusst den Grad zu dem Unternehmer versuchen, etwas Großartiges und Wichtiges zu schaffen. Gleichzeitig bringt er eine hohe Zielsetzung mit sich, dessen Erreichen Ausdauer benötigt und wiederum durch die bereits genannte Selbstwirksamkeit möglich ist (Shane et al. 2003:268). Unabhängigkeit, ein starker Ehrgeiz sowie Selbstwirksamkeit sind möglicherweise auch im Social Entrepreneurship wichtige Motivationen. Egoistische Leidenschaft wird von Shane et al. (2003:269) ebenfalls als

Motivation genannt, womit sie die Behauptung, Unternehmer würden selbstlos ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft dienen in Frage stellen möchten. Sie gehen eher davon aus, dass Unternehmer ihre Arbeit lieben und dass Ego deshalb ebenfalls ein zentrales Motiv ist. Hieraus ergibt sich die Frage, welche Rolle egoistische Leidenschaft in der Motivation und Arbeit von Social Entrepreneurship spielt, da Egoismus, also ein Streben nach den eigenen Vorteilen, und soziale Zielsetzung sich prinzipiell zu widersprechen scheinen. Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, dass Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und Leidenschaft eher Charaktereigenschaften sind, die Motivation beeinflussen (Ruskin et al. 2016:2).

Shane et al. (2003) betonen die Bedeutung von Opportunitäten für den unternehmerischen Prozess, wobei hiermit das Erkennen von Potenzial für Profit gemeint ist. Für Social Entrepreneurship ist das Erkennen von Opportunitäten in Form von sozialen Problemen ebenfalls ein notwendiger Schritt, um unternehmerisch aktiv werden zu können. Shane et al. (2003:270) kritisieren, dass Entrepreneurship in vergangenen Studien eher als ein Beruf angesehen wurde, den bestimmte Menschen wählen, und nicht als dynamischer Prozess, der sich mit der Zeit entwickelt. Deshalb sind sie der Meinung, dass Motivation verschiedene Schritte in diesem Prozess beeinflusst, aber nicht alle Schritte gleichermaßen. Motivation beeinflusst demnach den Übergang von einem Schritt zum nächsten, dieser wird aber beispielsweise auch durch bestimmtes Wissen und Fähigkeiten beeinflusst (Shane et al. 2003:275). Im Social Entrepreneurship könnte dies ebenfalls wichtig sein. Beispielsweise ist spezifisches Wissen nach Zahra et al. (2009) für den Social Bricoleur besonders wichtig, um ein Problem lösen zu können, das ein Außenstehender möglicherweise nicht erkennen würde. Einige dieser relevanten Fähigkeiten sind laut Shane et al. (2009) Kommunikation, Mitarbeiterführung, Lösungsorientierung und Konfliktmanagement. Aufgrund der Herausforderungen, die die Hybridität von Sozialunternehmen mit sich bringt, sind diese Fähigkeiten wahrscheinlich ebenfalls relevant. Da Sozialunternehmer nicht dieselben Möglichkeiten zur Mitarbeitermotivation haben, sollten weitere notwendige Fähigkeiten Motivationsvermögen und Überzeugungsfähigkeit sein.

In Bezug auf die Motivation für Social Entrepreneurship kann Mitgefühl, also die Fähigkeit die Probleme anderer zu verstehen, eine wichtige prosoziale und emotionale Motivation sein, die Social Entrepreneurship von kommerziellem Entrepreneurship unterscheidet (Miller et al. 2012:620). Laut Miller et al. (2012:620) ist Mitgefühl deshalb so wichtig, weil es zu den drei folgenden Prozessen führt: (1) Stärkung des integrativen Denkens, das heißt den Einbezug

sowohl positiver, als auch negativer Punkte (2) die prosoziale Beurteilung der Kosten- und Nutzenrechnung von Social Entrepreneurship, sowie (3) die Förderung der Einsatzbereitschaft zur Minderung des Leids anderer. Zusammen mit einer steigenden Legitimität von Social Entrepreneurship erhöht Mitgefühl die Wahrscheinlichkeit ein Sozialunternehmen zu gründen (Miller et al. 2012:630). Das Modell stellt die Vollständigkeit rationaler und eigennütziger Erklärungen zur Unternehmensgründung in Frage (Miller et al. 2012:630). Am theoretischen Ansatz von Miller et al. kann jedoch kritisiert werden, dass die genannten Punkte ebenso auf Menschen bezogen werden können, die eine klassische Non-Profit Organisation gründen.

Germak und Robinson (2014:14) fanden in ihrer Studie zur Motivation amerikanischer Social Entrepreneurs heraus, dass Leistungsstreben und persönlicher Erfolg, ähnlich wie bei klassischen Entrepreneurs, ebenfalls wichtige Motivationen sind. Außerdem ließen sich noch vier weitere Themen in Bezug auf die Motivation erkennen: die persönliche Verwirklichung, der Gesellschaft zu helfen, ein nicht-monetärer Fokus, sowie die Nähe zu einem sozialen Problem (Germak & Robinson 2014:13). Darüber hinaus stellten sie fest, dass selbst bei Unternehmern mit einem stark betriebswirtschaftlichen Hintergrund finanzielles Management nahezu überhaupt nicht wichtig war (Germak & Robinson 2014:13). Der Wunsch, der Gesellschaft helfen zu wollen, ist vermutlich für alle Sozialunternehmer_innen eine der wichtigsten Motivationen. Die Nähe zu einem sozialen Problem ist ähnlich zur von Wong & Tang (2006) genannten Motivation der persönlichen Betroffenheit. Die persönliche Verwirklichung ist ein wichtiger Aspekt, der auch für österreichische Social Entrepreneurs eine Rolle spielen könnte. Für viele Sozialunternehmer nehmen prosoziale Werte eine besonders wichtige Stellung ein, während sie aber gleichzeitig die Bedeutung, die eigennützige Werte für sie haben, herunterspielen (Stephan & Drencheva 2017:8).

Boluk und Mottiar (2014) konnten in einer Studie, in der sie Social Entrepreneurs im nachhaltigen Tourismusbereich in Südafrika und in Irland befragten, feststellen, dass es neben der sozialen Zielsetzung drei weitere wichtige Motivationen gab. Zu diesen gehörte das Führen eines bestimmten Lebensstils, die öffentliche Anerkennung ihrer Arbeit und hiermit verbunden die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk sowie das Generieren von Profit. Einige Sozialunternehmer sind der Meinung, dass Gewinne notwendig sind, um ihre Ideale zu unterstützen und dass man durchaus gleichzeitig ethisch agieren und Profit machen könne (Boluk & Mottiar 2014:17). Diese Ansicht stellt viele der gängigen Definitionen von Social Entrepreneurship, die Gewinn nicht als Organisationsziel beinhalten, in Frage. Sie soll jedoch nicht die positiven sozialen Auswirkungen schmälern, die die Aktivitäten der Unternehmer

haben, sondern stellt ein umfassenderes Bild zum Verständnis der Motivation dar. Da Entrepreneurs also sowohl kommerzielle, als auch soziale Ziele verfolgen können, macht es Sinn, die Motivationen von Social Entrepreneurs zu unterteilen in solche, die auf den Unternehmer selbst und solche, die auf die Umwelt des Unternehmers eine Auswirkung haben (Boluk & Mottiar 2014:20). Durch das Einbeziehen von Profit sowie nach innen gerichteter Motivation wird das heldenhafte Image, das in der Literatur oftmals vorherrscht (Boluk & Mottiar 2014:19), geschwächt. Es ist fraglich, ob die Feststellung, dass die Unternehmer motiviert seien einen bestimmten Lebensstil zu führen, auf österreichische Sozialunternehmer übertragbar ist, da der Kontext der Befragten sehr spezifisch war. Die öffentliche Anerkennung ihrer Arbeit verbunden mit der Zugehörigkeit zu einem Netzwerk stellen hingegen Motivationen dar, die sowohl im österreichischen Kontext, als auch für kommerzielles Entrepreneurship im Allgemeinen von Bedeutung sein könnten.

Wong und Tang (2006:635) fanden in ihrer Studie zur Motivation der Gründer von Altenheimen in chinesischen Städten heraus, dass eine der wichtigsten Motivationen die persönliche Betroffenheit innerhalb der eigenen Familie war. Viele konnten es sich nicht leisten, einen erkrankten Elternteil zu pflegen und gaben an, nicht nur sich selbst, sondern auch anderen helfen zu wollen, indem sie eine eigene Einrichtung gründeten (Wong & Tang 2006:639). Neben diesem Grund war auch Arbeitsplatzunsicherheit ein wichtiger Motivationsgrund, denn viele der chinesischen Pflegeheime, die Wong und Tang (2006:636) befragten, wurden auch gegründet, um sowohl die Gründer selbst, als auch deren Kollegen vor drohender Arbeitslosigkeit zu schützen. Hier wird deutlich, dass die institutionellen Rahmenbedingungen, wie bereits erwähnt, eine wichtige Rolle für die Motivationsgründe spielen. Die Sozialunternehmer setzen dort an, wo soziale Dienstleistungen nicht vom Staat angeboten werden, wo also eine Marktlücke und damit eine große Notwendigkeit für diese Art von Organisation besteht. Möglicherweise ist aber Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund der relativ guten Absicherung in Österreich eine weniger wichtige oder gar keine Motivation. Die Nähe zu einem Problem oder die persönliche Betroffenheit könnten hingegen durchaus eine wichtige Rolle spielen.

Relevante Fähigkeiten und Erfahrungen können ebenfalls dazu motivieren, ein Social Enterprise zu gründen (Wong & Tang 2006:639). Für viele ist Social Entrepreneurship ebenso sehr eine Strategie zur Selbsterhaltung, wie eine Möglichkeit, der Gesellschaft zu dienen und Letzteres hilft eben dabei, das hohe Risiko dennoch einzugehen (ebd.). In der chinesischen Studie wurde als vierter Motivationspunkt die Wahrnehmung von Heimbetreuung als

Geschäftsmöglichkeit verbunden mit der Bereitwilligkeit sich als Unternehmer zu probieren genannt (Wong & Tang 2006:639). In diesem Motivationsgrund spiegelt sich die von Miller et al. (2012:622) genannte Fähigkeit des integrativen Denkens wieder, da die Unternehmer_innen aufgrund ihres Bezugs zu anderen versuchen eine Lösung zu finden, die einen kollektiven Nutzen verspricht und nicht nur eigene Interessen berücksichtigt. Jedoch muss hier auch bedacht werden, dass Arbeitsplatzunsicherheit und finanzielle Probleme externe Faktoren oder wie oben bereits nach Carsrud und Brännback (2011) beschriebenen Push-Faktoren sind, die möglicherweise nicht eine Motivation, sondern eher einen Zwang darstellen.

Während Leidenschaft vermutlich für die meisten Unternehmer eine wichtige Rolle spielt, sind die Emotionen Frustration, Empathie und Sympathie wichtige Vorläufer für die Motivation von Social Entrepreneurs (Ruskin et al. 2016:9). Die Unterscheidung zwischen eigenorientierten Motiven und Motiven in Bezug auf andere deutet ebenfalls auf eine Erweiterung der Motive im Vergleich zu klassischem Unternehmertum hin. Während zu eigenorientierten Motiven Erfolg, Unabhängigkeit und Einfluss zählen, sind Altruismus, soziale Gerechtigkeit und Pflichtbewusstsein Motive, die stark gesellschaftlich und sozial ausgerichtet sind (Ruskin et al. 2016:9).

2.3 Zusammenfassung und Erwartungen

Der theoretische Teil der Arbeit soll zum empirischen Teil hinführen und zusammen mit diesem helfen, die folgenden Forschungsfragen zu beantworten. Welche Motive beeinflussen die Entscheidung ein Social Entrepreneur zu werden? Welche anderen Faktoren sind Vorläufer dieser Motive? Wie gehen Sozialunternehmer_innen mit dem Spannungsverhältnis um, das sich aus der hybriden Organisationsform ergibt? Social Entrepreneurship zeichnet sich durch seine hybride Organisationsform aus, die aufgrund der dualen Mission viele Herausforderungen mit sich bringt und teils als besonders risikoreich eingestuft wird. In Österreich ist bezüglich der institutionellen Rahmenbedingungen die fehlende rechtliche Grundlage einerseits problematisch und kann sich gleichzeitig auf eine fehlende Legitimität von Social Entrepreneurship auswirken. Andererseits gibt es bereits eine starke Förderlandschaft, die die Entscheidung ein Sozialunternehmen zu gründen oder zu führen möglicherweise erleichtert. Die bisher genannten Motivationsgründe reichen von Selbsterhaltung (Wong & Tang 2006) bis hin zu Selbstverwirklichung (Germak & Robinson 2014) und decken damit ein relativ breites Spektrum sowohl intrinsischer als auch extrinsischer Motivationsgründe ab. Aus der Literaturübersicht geht jedoch hervor, dass überwiegend intrinsische Motive wie der Wunsch einen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu wollen (Wong & Tang 2006; Boluk & Mottiar 2014;

Germak & Robinson 2014), aber auch der persönliche Erfolg und die persönliche Verwirklichung sowie ein starkes Leistungsstreben eine Rolle spielen (Germak & Robinson 2014; Stephan & Drencheva 2017). Nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan ist es wahrscheinlich, dass Social Entrepreneurs autonom motiviert sind. Hieraus ergibt sich die erste Erwartung: ***1. Sozialunternehmer_innen verfolgen überwiegend intrinsische Ziele und sind autonom motiviert. Ihre Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit werden durch ihren Beruf erfüllt.*** Um welche intrinsischen Ziele es sich dabei handelt, soll im empirischen Teil der Arbeit analysiert werden.

Die Tatsache, dass Social Entrepreneurship als besonders riskant und herausfordernd eingestuft wird, aber gleichzeitig von immer mehr Menschen als Karriereweg verfolgt wird lässt vermuten, dass sich Sozialunternehmer_innen, ähnlich wie viele kommerzielle Entrepreneurs, hohe Ziele setzen, wie beispielsweise sozialen Wandel herbeiführen zu wollen (Swedberg 2009), von einem starken Ehrgeiz getrieben sind und Risiko weniger hoch einschätzen als der Durchschnitt (Shane et al. 2003). Deshalb ist die zweite Erwartung folgende: ***2. Sozialunternehmer_innen setzen sich besonders hohe Ziele, aber schätzen gleichzeitig das Risiko ein Sozialunternehmen zu gründen bzw. zu führen aufgrund ihrer starken Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung nicht hoch ein. Diese lässt sie auch mit dem Problem der Hybridität umgehen.***

Obwohl allgemein gilt, dass Sozialunternehmer_innen *Social Impact* erzielen wollen, sind ihre Ziele nicht nur prosozial und altruistisch. Die von Wong und Tang (2006) beschriebene Arbeitsplatzunsicherheit als Motivation könnte auch mit der Motivation Unabhängigkeit erlangen zu wollen gleichgesetzt werden, um eigene Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und darüber hinaus mehr Kontrolle über die eigene Situation ausüben zu können. Die dritte Erwartung lautet folgendermaßen: ***3. Die Motivation ein Sozialunternehmen zu gründen oder zu führen ist nicht nur prosozial und altruistisch, da rationale und normative Motive ebenfalls eine Rolle spielen.***

Aus der Literatur ergibt sich ebenfalls die Erwartung, dass Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren (Millner & Vantor 2014) bei der Entscheidung eine wichtige Rolle spielen und dass die Entscheidung Social Entrepreneur zu werden keine einmalige ist, sondern ein Prozess (Shane et al. 2003), der durch Emotionen wie Sympathie und Frustration (Ruskin et al. 2016)

sowie durch relevante Fähigkeiten (Shane et al. 2003, Wong & Tang 2006) beeinflusst werden kann.

3. Sozialunternehmer_innen in der Praxis

3.1 Methodik und Vorgehensweise

Für den empirischen Teil der Arbeit wurden qualitative Interviews mit Sozialunternehmer_innen geführt. Die qualitative Forschung dient der Findung von Hypothesen und Aussagen sowie u.a. der Überprüfung von Theorien (Mayring 2010:22f.). Die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wurde gewählt, da hierbei eine bestimmte Struktur aus dem Interviewmaterial herausgefiltert wird (Mayring 2010: 92f.). Hierdurch können die Aussagen der einzelnen Interviewpartner miteinander verglichen werden. Die Struktur wird demnach aus einem Kategoriensystem gebildet, woraufhin alle Sinneinheiten eines Interviews, die einer Kategorie entsprechen, systematisch extrahiert werden (ebd.). Durch die Analyse der Interviews sollen Rückschlüsse auf die möglichen Beweggründe der Befragten möglich gemacht werden. Der Interviewleitfaden basierte auf den drei Kategorien Herausforderungen und Probleme, Faktoren des Kontexts und der Umgebung sowie der Motivation und diente als Ausgangspunkt für jedes Interview. Hierbei handelte es sich jedoch noch nicht um die für die Inhaltsanalyse festgelegten Kategorien, sondern nur um eine erste grobe Einteilung basierend auf der Theorie. Die Reihenfolge und Formulierung der Fragen variierte beziehungsweise auf die Gesprächssituation und je nach Notwendigkeit wurden dementsprechend auch nicht alle Fragen gestellt.

Interviewpartnerin 1 war über einen Vortrag zum Thema Social Business an der WU bekannt, das Unternehmen von Interviewpartner 2 wurde von einem Bekannten empfohlen und das Unternehmen von Interviewpartner 3 wurde nach Recherche im Internet gefunden. Interviewpartnerin 4 und Interviewpartner 5 sind Bekannte von Interviewpartner 3. Eine weitere kontaktierte Person lehnte aus Zeitgründen ab. Insgesamt gestaltete sich die Suche nach bereitwilligen Interviewpartner_innen aber relativ einfach, da alle kontaktierten Personen sehr motiviert waren eine wissenschaftliche Arbeit zum Thema Social Entrepreneurship zu unterstützen. Möglicherweise ist ein Grund hierfür, dass die empirische Forschung dieses Themas noch in den Anfängen steht und dass die Unternehmer_innen das Thema einer breiteren Masse bekannt machen möchten. Vier der fünf Interviews wurden persönlich geführt und eines per Telefon, wobei alle mit der Zustimmung der Befragten aufgenommen und anschließend transkribiert wurden. Jedes Interview dauerte zwischen 30 und 40 Minuten. Die möglichst offen formulierten Fragen zum Einstieg hatten zum Ziel, eine lockere Atmosphäre sowie eine Erzählung zu generieren, sodass die oder der Befragte die Möglichkeit hatte möglichst über das

zu sprechen, was ihr oder ihm wichtig war, ohne dabei zu sehr durch die Interviewfragen geleitet zu werden.

Nach ihrem Wirtschaftsstudium war Interviewpartnerin 1 lange Zeit in der Telekommunikationsbranche tätig, wo sie mehrere hohe Positionen im Management innehatte, unter anderem als Marketingvorständin. Sie entschied sich dazu ein weiteres Studium im Fach Soziale Innovation abzuschließen und daraufhin eine Non-Profit Organisation für soziale Inklusion mitaufzubauen. Danach hat sie gemeinsam mit einem ehemaligen Kollegen ein soziales Mobilfunkunternehmen gegründet, der es seinen Kunden ermöglicht über einen Tarif einen monatlichen fixen Beitrag an ein ausgewähltes Projekt zu spenden.

Im Gegensatz zu allen anderen Befragten hat Interviewpartner 2 nicht Wirtschaft, sondern Politikwissenschaften studiert. Er hatte bereits während der Schulzeit Berührungspunkte mit dem Thema soziale Arbeit. Nach seinem Studium arbeitete er drei Jahre lang in Wien bei der Gründung einer Partei mit. Gemeinsam mit einem Kollegen von dort gründete er daraufhin ein Social Business, das sich den Themen Chancengleichheit und Bildung widmet. Das Unternehmen bietet Mentoring Programme für Schüler aus sogenannten Brennpunktschulen an, die während der Übergangsphase zwischen Schulabschluss und Ausbildung ein Jahr lang von Freiwilligen mit akademischem Hintergrund zwischen 20 und 30 Jahren begleitet und unterstützt werden. Gleichzeitig generiert das Unternehmen Markteinkommen, indem es dieses Programm als Personalentwicklungsmaßnahme für Unternehmen anbietet.

Interviewpartner 3 absolvierte ebenfalls ein Wirtschaftsstudium. Er hat sich schon während des Studiums mit dem Thema Social Entrepreneurship beschäftigt und an der WU das Social Entrepreneurship Forum mitgegründet. Er hat Erfahrung in der Privatwirtschaft gesammelt, jedoch hat er sich kurz nach dem Studium dazu entschieden für ein Social Business im Bildungsbereich zu arbeiten. Dort war er zwei Jahre lang tätig, bevor er dann schließlich Geschäftsführer eines Social Business wurde, das im Bereich Finanzbildung tätig ist. Dieses Sozialunternehmen bietet Fortbildungen, Kurse und Beratung im Bereich Finanzkompetenz an und vermittelt seine Dienstleistungen ebenfalls an Unternehmen, um so ein Einkommen zu generieren.

Auch Interviewpartnerin 4 studierte Wirtschaft an der WU und war dort auch im Social Entrepreneurship Forum tätig. Während des Studiums arbeitete sie zwei Jahre lang für eine

Bank. Nach Abschluss des Studiums entschied sie sich ebenfalls dazu für ein Social Business im Bildungsbereich zu arbeiten, wo sie zwei Jahre lang tätig war und die Mitgründer ihres Social Businesses kennenlernte. Das Ziel des Social Businesses ist die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen mit akademischem Hintergrund. Im Sinne einer Personalberatung wird das Social Business für die Bereitstellung von Arbeitskräften von anderen Unternehmen bezahlt und generiert so Markteinkommen.

Interviewpartner 5 studierte Wirtschaft und war nach Abschluss seines Studiums einige Jahre lang bei einer Unternehmensberatung in Wien tätig. Er entschied sich dann zunächst für ein Social Business im Bildungsbereich zu arbeiten. Nach zwei Jahren gründete er dann sein eigenes Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat Bildungsgerechtigkeit in Österreich herzustellen. Mit dem ersten Sozialunternehmen hatte er vorerst keinen Erfolg, woraufhin er ein zweites gründete. Das zweite Social Business ist eine Unternehmensberatung, die andere Unternehmen, aber auch Ministerien, Organisationen und NGOs bei der Umsetzung von Projekten im Bildungsbereich berät und begleitet.

Nach Mayrings Methode der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse (2010) wird zuerst knapp das Material festgelegt und die Entstehungssituation analysiert, woraufhin die Richtung der Analyse dargestellt wird. Hierauf aufbauend werden dann die Kodier- beziehungsweise Analyseeinheiten festgelegt, um den Inhalt der Interviews aufzuteilen und anschließend entsprechend zu interpretieren. Zunächst werden die Kategorien bestimmt, dann Ankerbeispiele gesucht und anschließend Kodierregeln festgelegt. Wie bereits durch die Formulierung der Erwartung klargeworden ist, soll das vorliegende Interviewmaterial aus dem Blickwinkel der Motivation von Social Entrepreneurs in Österreich betrachtet und interpretiert werden. Anhand der Fragestellung dieser Arbeit – Welche Motive beeinflussen die Entscheidung ein Social Entrepreneur zu werden? – sowie der theoriegeleiteten Erwartungen werden Oberkategorien zur Einteilung festgelegt. Diese Oberkategorien können als Strukturierungsdimensionen verstanden werden, die dann weiter in genauere Ausprägungen aufgespaltet werden müssen (Mayring 2010: 92). Bei der Erstellung des Kategoriensystems wurde sowohl deduktiv, als auch induktiv vorgegangen. Dementsprechend wurden einige Kategorien aus der bereits beschriebenen Theorie und den daraus resultierenden Erwartungen abgeleitet, während einige der Unterkategorien induktiv, also aus dem Material selbst entwickelt wurden. Die untenstehenden Kategorien sind nach mehrmaligem Durchgehen und Austesten des Textmaterials entstanden und die Interviews wurden schließlich mit Hilfe dieser

Kategorien codiert. In einigen Fällen war es notwendig, Kodierregeln zu erstellen, um eine klare Abgrenzung zwischen den Kategorien zu ermöglichen. Einige Kategorien, von denen erwartet wurde, dass sie eine Rolle spielen würden, fielen durch das Austesten weg. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass für die befragten Personen ihre soziale und familiäre Umgebung bei ihrer Entscheidung nicht von so großer Bedeutung war, weshalb diese Kategorie letztendlich nicht aufgenommen wurde.

Kategorie	Unterkategorien
Intrinsische Motive	• Persönliche Erfüllung und Selbstverwirklichung • Ehrgeiz und Leistungsstreben • Altruismus und Lösung gesellschaftlicher Probleme
Rationale Motive	• Unabhängigkeit • Kompetenz und relevante Fähigkeiten • Nähe zu einem Problem
Normative Motive	• Normen und eigene Wertvorstellungen • Sendungsbewusstsein und Vorbildfunktion
Herausforderungen und Probleme	• Risikobereitschaft • Kapitalstruktur & Kontext-Faktoren • Hybridität

3.2 Analyse

Für die Analyse des Textmaterials werden zunächst die Textstellen je Kategorie zusammengefasst und beschrieben, um sie später dann zu interpretieren und in den vorher beschriebenen theoretischen Kontext einzuordnen.

3.2.1 *Intrinsische Motive*

In Anlehnung an die Erwartung, dass Social Entrepreneurs hauptsächlich intrinsisch motiviert sind, lautet die erste Kategorie *Intrinsische Motive*. Dies deutet darauf hin, dass eine Person autonom motiviert ist und keine extrinsischen Ziele wie Geld oder Status verfolgt. Wie bereits erwähnt schließen sich die beiden jedoch nicht aus. Aus diesem Grund wurde das Textmaterial in einem ersten Durchlauf ebenfalls auf extrinsische Motive getestet, jedoch konnten so gut wie keine Textstellen diesen zugeordnet werden.

Die dazugehörige Unterkategorie *Persönliche Erfüllung und Selbstverwirklichung* bezieht sich auf die Sozialunternehmer_innen und zeigt, inwiefern ein besonderes Interesse an der unternehmerischen Aufgabe besteht, das sich beispielsweise in der Leidenschaft für ein gesellschaftliches Thema äußert, oder darin, dass die Arbeit Lust und Spaß bereitet und als persönlich sinnvoll empfunden wird. Generell wird deutlich, dass lernen und sich weiterzuentwickeln für die Unternehmer_innen eine sehr große Bedeutung hat. Der Beruf und die Unternehmen werden beispielsweise als wahnsinnige Lernerfahrung (I4, Z.302ff.), als Raum, in dem man sehr schnell viel lernt, weil man immer wieder neue Dinge tun kann oder sogar muss (I5, Z.380ff.) und als das größte Entwicklungsfeld (I1, Z.315ff.) beschrieben. Ersichtlich wird dies in der Antwort von Interviewpartner 3 auf die Frage, was das Unternehmen denn für ihn persönlich bedeute:

[...]was mich ja auch grad bewegt an dieser Frage ist, dass man sich als Person zu sehr rausnimmt und das soll man eigentlich gar nicht. Und wenn ich darüber nachdenke, was das für mich persönlich ist, es ist ein wahnsinniges, es ist eine wahnsinnige Spiel- und Lernwiese, die mir extrem viel Platz für Entfaltung und Wachstum gibt [...] (I3, Z. 353ff.).

Hier wird erkennbar, dass neben der sozialen Zielsetzung auch die Unternehmer_innen selbst eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere fällt auf, dass die Frage nach der persönlichen Bedeutung des Unternehmens für die oder den Befragte_n in fast allen Interviews mit dem Thema Lernen beantwortet wurde. Sich durch seinen Beruf, so wie hier beschrieben, entfalten und wachsen zu können, lässt vermuten, dass er auch als erfüllend empfunden wird. Gleichzeitig wird deutlich, dass Sozialunternehmer_in zu sein nicht nur ein Beruf ist, sondern

als wichtiger und schöner Bereich im Leben empfunden wird (I4, Z.165ff., Z.306ff.) und sogar als etwas beschrieben wird, bei dem man sein persönliches Glück finden kann. Interviewpartner 1 sagt, dass er einen allgemeinen Trend beobachtet, bei dem junge Menschen mehr und mehr versuchen, auch beruflich etwas sinnerfülltes zu tun, um damit dem persönlichen Glück näher zu kommen (I1, Z.292ff.). Soziales Engagement wird also nicht mehr nur privat ausgeübt, sondern mit dem Beruf vereinbart. Die Social Entrepreneurs sind in gewisser Weise Best Practice Beispiele hierfür. Darüber hinaus scheint Spaß an der Arbeit und der Entwicklung eines Unternehmens ein wichtiger Faktor zu sein, der dazu beiträgt die Motivation auch langfristig aufrechtzuerhalten (I1, Z.136ff.; I4, Z.201ff.), während Materielles, also extrinsische Belohnungen, als nicht erfüllend bezeichnet werden (I3, Z.248ff.). Deutlich wird hier auch der Vergleich zu vorherigen Jobs. Beispielsweise wird gesagt, dass es einfach nicht erfüllend war, nur Kosten zu optimieren (I2, Z.35ff.) beziehungsweise Optimierungsprojekte zu betreiben (I3, Z.41ff.) oder mit Zahlen und Daten zu arbeiten anstatt mit Menschen (I4, Z.11ff.). Diese Gedanken haben vermutlich nicht direkt zu der Entscheidung geführt, ein Social Business zu gründen, aber sie waren Teil von einem Prozess, in dem mehrere Faktoren letztendlich zu der Entscheidung geführt haben. Darüber hinaus sticht besonders hervor, dass die persönliche Erfüllung als intrinsisches Motiv scheinbar ebenso wichtig ist, wie das Thema *Altruismus und die Lösung gesellschaftlicher Probleme*, auf das später noch weiter eingegangen wird.

Die Unterkategorie *Ehrgeiz und Leistungsstreben* zeigt eine hohe Zielsetzung der Unternehmer_innen verbunden mit dem Streben nach Erfolg, was ein nicht gemeinwohlorientiertes Ziel darstellt. Nach Schumpeter (1911) geht es dabei nicht um die Belohnung, sondern um den Erfolg selbst, weshalb diese Kategorie ebenfalls den intrinsischen Motiven zugeordnet wurde. Ehrgeiz und Leistungsstreben werden in den Interviews beispielsweise dadurch deutlich, dass sich die Unternehmer_innen sehr hohe Ziele setzen beziehungsweise diese selbst als sehr groß beschreiben (I3, Z.136ff., Z.324ff.), aber auch daran, dass sie durch ihre Selbstständigkeit mehr Verantwortung übernehmen möchten (I1, Z.20ff.). Obwohl die hohe Zielsetzung der Unternehmer_innen zwar gemeinwohlorientiert ist, ist das Gefühl, das durch das Erreichen der Ziele ausgelöst wird nicht unbedingt prosozial, sondern bezieht sich eher auf die Social Entrepreneurs selbst. Interviewpartnerin 2 erwähnte beispielsweise auch, dass ihr Unternehmen innerhalb kürzester Zeit sehr erfolgreich war und dafür einen Preis gewann (I2, Z.51ff.). In diesem Fall wurde das Leistungsstreben sogar extrinsisch belohnt. Extrinsische Motivation wurde dennoch nicht in das Kategoriensystem miteinbezogen, weil es einerseits nicht das Ziel der Unternehmerin war und andererseits nicht

häufig genannt wurde. Deutlich werden ihre Ambitionen auch daran, dass selbst Rückschläge wie beispielsweise Skepsis aus dem Umfeld dem Ehrgeiz der Unternehmer_innen nicht schadet, sondern sie stattdessen weiterhin ihr Ziel verfolgen, mit dem was sie tun erfolgreich zu sein:

Das war für mich hart damit umzugehen. Und dann habe ich einen netten Spruch von Ghandi gelesen, das ist „First they ignore you, then they laugh at you, then they fight you, then you win“ und da habe ich mir gedacht, eines Tages...(lacht) das hat meinen Ehrgeiz angestachelt (I2, Z.126).

An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass extrinsische Motive wie Status die Unternehmer_innen nicht leiten. Somit ist ihr Leistungsstreben also nicht unbedingt auch mit einem Geltungsdrang verbunden. Entgegen der oben genannten Annahme, dass über das Thema Scheitern im Social Entrepreneurship nicht oder kaum gesprochen wird, äußert sich Interviewpartner 5 explizit dazu. Sein Durchhaltevermögen trotz des Scheiterns lässt ebenfalls einen starken Ehrgeiz und Leistungsstreben vermuten. Er gibt zu, dass sein erstes Sozialunternehmen keinen Erfolg hatte, betont aber auch, dass andere Projekte daneben sehr gut funktioniert haben (I5, Z.44ff.). Demnach wird auch das Scheitern nicht als großes Risiko oder Problem angesehen, sondern als etwas, das man hinnehmen muss, um dem Ziel der gesellschaftlichen Verantwortung näher zu kommen.

Die dritte Unterkategorie lautet *Altruismus und die Lösung gesellschaftlicher Probleme*. In der Literatur zu Sozialunternehmertum und zu *Public Service Motivation* wird einerseits deutlich, dass vermutet wird, Altruismus sei eines der wichtigsten Motive so einem Beruf nachzugehen. Andererseits wird aber auch kritisiert, dass die Entscheidung, für den Staat oder ein Social Business zu arbeiten, nicht rein altruistisch ist. Obwohl die Definition eines Sozialunternehmens eine soziale Zielsetzung beinhaltet, wurde das Textmaterial *auch* auf diese Kategorie überprüft, um deutlicher machen zu können, was sich hinter dieser Motivation verbirgt. Die Aussagen der befragten Personen lassen trotz der Kritik, dass dem Leitgedanken Altruismus zu viel Bedeutung beigemessen wird, keinen Zweifel daran, dass uneigennützig und selbstlose Motive für all diese Unternehmer_innen sehr wichtig sind. Dieses Motiv ist, anders als die vorher beschriebenen intrinsischen Motive, gemeinwohlorientiert und dies explizit zu machen, scheint den Befragten auch wichtig zu sein (I3, Z.279ff.; I2, Z.108ff.). Interviewpartner 3 beantwortet beispielsweise die Frage, warum er sich nicht für einen weniger riskanten Beruf mit fixem Einkommen entschieden habe, damit, dass ihm Materielles oder Karriere überhaupt nicht wichtig sei. Darüber hinaus ließe seine Empathie für andere nicht zu, dass er keine gesellschaftliche Verantwortung übernehme und er verstehe auch nicht, warum

man die Probleme der Welt einfach ignoriere (I3, Z.249ff.). Empathie und Gemeinschaft sind laut Interviewpartner 3 also besonders wichtige Werte, während Materielles keine Priorität darstellt und darüber hinaus auch nicht erfüllend ist. Gleichzeitig wird eine Bewertung fremder Handlungsweisen deutlich. Handlungen, die nicht auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme ausgerichtet sind, werden in gewisser Weise verurteilt, was eine sehr ideologische Denkweise vermuten lässt. Diese bestärkt den Unternehmer aber wahrscheinlich in dem, was er macht und ist vielleicht auch notwendig, um die erforderliche Motivation langfristig aufrechterhalten zu können.

In Bezug auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme tauchte ein Thema in fast allen Interviews auf. Es scheint einigen Social Entrepreneurs sehr wichtig zu sein, unmissverständlich klar zu machen, dass sie die erfolgreiche Lösung des für ihr Unternehmen definierten gesellschaftlichen Problems letztendlich an der Abschaffung ihres eigenen Unternehmens festmachen. Eines ihrer großen übergeordneten Ziele ist es, Probleme so effizient zu lösen, dass Sozialunternehmen nicht mehr notwendig sein werden (I3, Z.340f.; I4, Z.103ff.). Folgendes Beispiel zeigt dies besonders eindringlich:

[...]also ich bin ein großer Fan vom Sozialstaat, um mich zu outen, ich finde, meine Traumvorstellung ist, dass es Sozialunternehmen gar nicht braucht, das wär das schönste für mich, ähm, und es war die Entwicklung so, so ich sehe das auch aus meiner politikwissenschaftlichen Perspektive so, dass dem freiem Markt irgendwo schon mehr Raum gelassen wird gegenüber stark regulierter Wirtschaft würd ich jetzt mal sagen, und dass es da natürlich Ersatzmodelle braucht und ich glaub das ist halt ja, das halt wo mehr, mehr Start-ups, also Social Start-Ups aufpoppen, aber ich seh's nicht, also, ich freu mich nicht über die Entwicklung, ich find die Idee, ich find die Idee gut, dass es Unternehmen gibt, die einen sozialen Auftrag verfolgen, aber ich fänd's noch besser, wenn es die nicht bräuchte (I1, Z261ff.).

Das Motiv, das eigene Unternehmen abschaffen zu wollen oder überflüssig zu machen, ist sehr auffällig. Fast alle befragten Personen benutzen eine Formulierung dieser Art. Theoretisch ist es als ein stark altruistisches und selbstloses Motiv zu bewerten, da es den Unternehmer_innen letzten Endes persönlich nichts brächte, sondern es ihnen sogar schadete, da sie schließlich keinen Job mehr hätten. Damit geht auch einher, dass es den Unternehmer_innen um etwas Größeres geht, wie die positive Entwicklung der Gesellschaft (I3, Z.263ff.). Andererseits ist das Szenario den eigenen Job abschaffen zu wollen nicht realistisch, da einige der Unternehmer_innen schon jetzt planen in weiterer Folge noch andere Social Businesses zu gründen (I4, Z.334ff.) und das auch nicht zu den leistungsorientierten Charakteren der Unternehmer_innen passt.

3.2.2 Rationale Motive

In Anlehnung an Perry und Wise (1990) und die dritte Erwartung lautet die zweite Kategorie *Rationale Motive*, womit Motive gemeint sind, die in gewisser Weise auch eine Art individueller Nutzenmaximierung darstellen können. Eines der rationalen Motive, das in den Interviews klar zum Vorschein tritt, ist *Unabhängigkeit*, also selbstständig arbeiten und die eigenen Entscheidungen treffen zu können. Wie bereits erwähnt, wurde dies häufig als Motiv für profitorientierte Entrepreneurs analysiert, es stellt jedoch kein gemeinwohlorientiertes Motiv dar. Dennoch wird im Textmaterial deutlich, dass die Sozialunternehmer_innen die Unabhängigkeit, die mit der Selbstständigkeit einhergeht, sehr schätzen. Dazu gehört auch der Wunsch etwas zu tun, bei dem man mehr Verantwortung übernehmen kann (I1, Z.20ff.). Eine gewisse Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit sind Vorteile der Unabhängigkeit, die dazu beitragen, die Motivation später aufrechterhalten zu können. Diese Vorteile scheinen auch im Gegensatz zu den Vorteilen zu überwiegen, die ein weniger riskanter Job mit regelmäßigem Einkommen, beispielsweise in einem Angestelltenverhältnis, mit sich brächte. Aus diesem Grund entschied sich einer der Unternehmer dagegen, obwohl er dies auch in Erwägung zog, wie im folgenden Zitat ersichtlich wird:

Es ist, man denkt schon ganz oft daran, also ich hab schon ganz oft daran gedacht, ob ich es stehen und liegen lassen soll und mir einen schönen Job holen soll, quasi das sichere, fixe monatliche Einkommen, das automatisch aufs Konto kommt, ohne dass man quasi einen Kunden ans Land ziehen muss und so, das hab ich, also das ist ein ständiger Begleiter eigentlich. Aber gleichzeitig ist halt auch, sind die Vorteile vom, vom quasi selbstständig sein auch immens, einfach die zeitliche Flexibilität, die man hat, die absolute Freiheit die Projekte zu machen, die man interessant findet, so wie man sie interessant findet [...] (I5, Z.169ff.).

Zur Unabhängigkeit zählen also auch die zeitliche Flexibilität und die absolute Freiheit, worin sich auch eine Art der Selbstverwirklichung, aber eben auch der individuellen Nutzenmaximierung erkennen lässt. Dass Unabhängigkeit neben der sozialen Zielsetzung ein wichtiges Motiv ist, lässt sich außerdem daran erkennen, dass einige der Unternehmer_innen bereits vor der Gründung beziehungsweise der Übernahme der Geschäftsführung eines Sozialunternehmens bei einem anderen Sozialunternehmen beschäftigt waren. Hierdurch dürfte der intrinsisch motivierte Wunsch, altruistisch zu handeln und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, theoretisch bereits erfüllt worden sein. Einige Aussagen deuten jedoch darauf hin, dass eine sinnvolle Arbeit allein nicht ausreichend ist und dass man als Angestellter an seine Grenzen stößt (I4, Z.23f.; I3, Z.45ff.).

Dieses Motiv lässt möglicherweise wiederum Rückschlüsse auf das Vorhandensein anderer Motive, wie *Ehrgeiz und Leistungsstreben* und *Risikobereitschaft*, zu. Beispielsweise lassen Formulierungen wie „an seine Grenzen stoßen“ oder „mehr Verantwortung übernehmen“ in Zusammenhang mit dem vorherigen Angestelltenverhältnis vermuten, dass die Social Entrepreneurs sich von ihrer Unabhängigkeit erhoffen, ihre Ziele besser und effektiver erreichen zu können. Dies lässt zugleich auf eine starke Selbstwirksamkeit schließen. Ebenso ist Unabhängigkeit mit einer gewissen Risikobereitschaft verbunden. Die Entscheidung einen Karriereweg einzuschlagen, bei dem man einerseits unabhängig agieren und gewisse Freiheiten genießen, sowie andererseits durch Unabhängigkeit seine Ziele besser erreichen kann, kann deshalb als rationale Entscheidung verstanden werden. Nur in einem Fall wurde das Thema Unabhängigkeit nicht angesprochen, was möglicherweise damit zu tun haben könnte, dass diese Person vor ihrer Karriere im Social Business bereits sehr hohe Positionen in der Privatwirtschaft innehatte, die wahrscheinlich eine Art Unabhängigkeit in Form von Einflussvermögen und Entscheidungsfreiheit ermöglicht haben.

Das Motiv *Kompetenz*, das nach Deci und Ryan (2015) eines der psychologischen Grundbedürfnisse darstellt, bedeutet, dass man etwas tut, bei dem man das Gefühl hat, es gut zu können. Dieses Motiv wurde um *relevante Fähigkeiten* erweitert und deshalb ebenfalls den rationalen Motiven zugeordnet. Einige der Unternehmer_innen haben bereits durch vorherige Erfahrungen Fähigkeiten erworben, die für den Beruf als Social Entrepreneur hilfreich sind, weshalb es ihnen einerseits das Gefühl vermittelt, etwas zu tun, was sie gut können und andererseits rational gesehen sinnvoll ist, diese Fähigkeiten auch als Sozialunternehmer_in anzuwenden. Diese Kategorie unterscheidet sich jedoch von der Kategorie *Nähe zu einem Problem*, da es dabei eher um spezifisches Wissen und das Bewusstsein für ein gesellschaftlich relevantes Problem geht, und nicht um Fähigkeiten, die man sich beispielsweise auch durch Tätigkeiten in der Privatwirtschaft aneignen kann.

Einerseits wird bei der Analyse ersichtlich, dass einige der Unternehmer_innen sich entweder schon immer engagiert haben, zuvor bereits für ein Social Business gearbeitet haben, oder sich über das Studium wichtige Kenntnisse im Bereich Social Entrepreneurship aneignen konnten (I1, Z.59f.; I3, Z.19f.; I2, Z.41ff.). Andererseits lässt sich auch erkennen, dass etwas zu tun, bei dem man sich besonders kompetent fühlt, beispielsweise indem man es schafft, seine Kompetenzen mit einer sozialen Wirkung zu verbinden, ebenfalls eine wichtige Motivation darstellt, was am folgenden Beispiel verdeutlicht wird:

Aber was ich schon bemerkt hab für mich war, ich bin gut in diesen Sachen, aber richtig gut bin ich eigentlich in Sachen, die ich kann und ich hab 20 Jahre lang in Telecommunication gelernt und das ganze Know-how, das ich aus diesem Thema hab, hab ich eigentlich, quasi das ist verlorenes Know-how, das bringt mir in dem Job jetzt nichts und daraufhin hab ich skeptisch reagiert als ein Kollege von mir vorgeschlagen hat, machen wir doch Sozialmobilfunk, also Mobilfunk mit Impact und am Anfang hab ich gesagt, na sicher nicht, weil ich will nicht den 100. Mobilfunker aufbauen und er hat gesagt, wenn Du Kaffee bei der Initiative ausschenkst, wirst du nie die Wirkung erzielen, wie wenn du was machst, was du wirklich kannst (I2, Z.56ff.).

In diesem Fall versucht die Unternehmerin ihr Know-how, also ihre Kompetenz, auf Social Entrepreneurship zu übertragen, wodurch sie einerseits auf eine neue und innovative Art und Weise von ihren Fähigkeiten Gebrauch machen kann, und andererseits das Gefühl hat, das zu machen, was sie wirklich am besten kann. Die individuelle Nutzenmaximierung und die soziale Zielsetzung werden hier also miteinander verbunden. Gleichzeitig tragen bestimmte relevante Fähigkeiten, wie beispielsweise das Aufbauen von Netzwerken (I2, Z.202ff.) oder Erfahrung im Bereich der Finanzierung (I2, Z.204ff.) auch zum Erfolg des Unternehmens bei, was möglicherweise eine Auswirkung auf die Aufrechterhaltung der Motivation hat. Vermutlich spielen hier auch die von Priddat (2001:105) genannten „peer-to-peer“ Beziehungen eine Rolle, was bedeutet, dass es für Sozialunternehmen leichter ist, Beziehungen mit anderen Unternehmen zu etablieren.

Die Expertise kann aber auch durch die Tätigkeit im Social Business selbst erweitert und gestärkt werden, was ebenfalls dazu beiträgt, den Social Entrepreneur langfristig zu motivieren. Erkennbar wird dies an folgendem Gesprächsauszug:

Auf der anderen Seite, sicher mein größtes Entwicklungsfeld, also da wo ich am meisten lerne, am öftesten ins kalte Wasser springe und mittlerweile auch schon meine meiste Expertise aufgebaut hab, weil ich davor noch nicht so viel Joberfahrung hatte, also sicher so mein Lern- und Expertisenfeld [...] (I1, Z.317f.).

Hierbei spielt sicherlich auch das Alter der befragten Personen eine entscheidende Rolle, da einige noch nicht Mitte 30 sind, also noch relativ jung. Die meiste berufliche Erfahrung haben sie somit im Social Business selbst gesammelt, sei es als Gründer, oder als Geschäftsführer. Für jemanden, der noch wenig Berufserfahrung hat, stellt das eine sehr anspruchsvolle und herausfordernde Tätigkeit dar, die vermutlich aber auch das Selbstbewusstsein und das Gefühl, etwas zu tun, in dem man kompetent ist stärkt.

Die Kategorie *Nähe zu einem Problem* macht deutlich, dass das Bewusstsein für ein bestimmtes Problem durch persönliche Betroffenheit oder durch bestimmte Erfahrungen entstanden ist.

Dieses Motiv wird als Unterkategorie der rationalen Motive definiert, weil der Social Entrepreneur hofft, dass er oder sie durch seine oder ihre Entscheidungen diese Probleme bekämpfen oder die Belange einzelner Gruppen fördern kann – ähnlich wie jemand, der für den Staat arbeitet (Perry & Wise 1990:368). Es handelt sich hierbei also wahrscheinlich eher um eine Art Vorläufer für die Motivation, der den Prozess der Entscheidung beeinflusst. Gemeint ist damit einerseits, dass erst durch diese Nähe Ideen zur Lösung eines Problems entstehen können und andererseits, dass das Verstehen dieser Realitäten dafür auch eine notwendige Voraussetzung ist. Nur in einem Fall ist die Nähe zu einem sozialen Problem durch persönliche Betroffenheit entstanden:

Ich bin selber nicht in Österreich geboren, ich bin mit meinen Eltern und meiner Schwester im Bosnienkrieg nach Österreich gekommen, war von früh auf mit, mit Hürden einfach konfrontiert, sehr viel, also meine Eltern, die einfach sehr viel gearbeitet haben, die aber einfach keine Ahnung vom Bildungs- und Sozialsystem hatten und, man hat einfach gemerkt, du stößt an gewisse Grenzen (I3, Z.13ff.).

Die Nähe zu einem Problem hat dann wiederum die Entscheidung beeinflusst, genau dieses Thema auch beruflich anpacken zu wollen (I3, Z.49). Bei den anderen befragten Personen war persönliche Betroffenheit zwar nicht ausschlaggebend, aber vorherige Erfahrungen haben ebenso dazu beigetragen, dass sie spezifisches Wissen über ein Problem erworben haben, was dann letztendlich dazu geführt hat, dieses Problem lösen zu wollen. Möglicherweise fühlen sie sich aufgrund dieses Wissens sogar dazu verpflichtet, sich für die betroffenen Personen einzusetzen. Eine der befragten Personen war beispielsweise vor der Gründung des Sozialunternehmens in der Politik tätig und hat für eine Partei gearbeitet:

[...] wir haben dann aus unterschiedlichen Standpunkten recht viel beobachtet und mitgearbeitet und auch viel mit dem Thema schon Chancen und Bildung irrsinnig viel zu tun gehabt, weil das eines der Kernthemen war, die wir damals gehabt haben [...] (I1, Z.46ff.).

Diese Person hat also durch ihren vorherigen Job in der Politik bereits spezifisches Wissen zu den Themen Chancen und Bildung in Österreich erworben, was letztendlich dazu geführt hat, dass er mit seinem Social Business dann auch in diesem Bereich aktiv wurde. Ganz konkret wird das Erkennen von Problemen durch vorherige Erfahrungen auch in folgendem Beispiel noch einmal deutlich:

[...] also grundsätzlich war das Thema – wir haben halt am Anfang in den Klassen gesehen: Integration funktioniert nicht so, wie wir uns das vorstellen. Ähm, wir hatten zum Teil Kinder in den Klassen, deren Eltern schon seit 20, 30 Jahren in Österreich sind, aber weder sprachlich noch am Arbeitsmarkt so integriert sind, wie man sich das vorstellen würde [...] (I4, Z.37ff.)

Die Unternehmerin und ihre Kollegen haben also während ihrer Tätigkeit in einem anderen Social Business ein weiteres Problem und damit Potenzial für ein neues Sozialunternehmen erkannt.

3.2.3 Normative Motive

Die Kategorie *Normative Motive* kann ebenso der Theorie von Perry und Wise zugeordnet werden. Wie bereits beschrieben, beziehen sich normbasierte Motive auf Handlungen, die durch Bemühungen zur Einhaltung von Werten und Normen erzeugt werden (Perry & Wise 1990). In diesem Zusammenhang nennen Perry und Wise (1990:368) unter anderem Werte wie soziale Gerechtigkeit und damit verbunden Aktivitäten, die dem Wohl von Minderheiten zugutekommen. Aus diesem Grund lautet die erste Unterkategorie *Normen und eigene Wertvorstellungen*. Im Textmaterial wird ersichtlich, dass die Unternehmer_innen sich durch ihren Beruf um die Einhaltung dieser Normen und Werte bemühen und sie nicht von ihrer Arbeit trennen möchten, wodurch sich die Kategorie vom reinen Altruismus und dem Ziel, ein gesellschaftliches Problem zu lösen, abhebt. Statt nur um Mitgefühl und den Wunsch nach einer gerechteren Gesellschaft, geht es vielmehr darum, die Diskrepanz zu dem Ziel gesellschaftliche Verantwortung zu tragen zu verringern, indem das Ziel aktiv durch den Beruf verfolgt wird. Dazu gehören auch die Ziele, die mit dem Social Business verfolgt werden, wie beispielsweise die bessere Integration von Geflüchteten und das Schaffen von sozialer Mobilität (I4, Z.107ff.). Das Ziel der eigenen Abschaffung, welches oben bereits beschrieben wurde, wird aufgrund seiner Besonderheit jedoch nicht dieser Kategorie zugeordnet.

Der folgende Gesprächsauszug zeigt, dass eine gewisse Widersprüchlichkeit zwischen dem vorherigen Beruf und den eigenen Normen und Werten bestand, die es durch die richtige Berufswahl zu verringern galt:

[...]meine persönliche Erfahrung in der Privatwirtschaft hat sich nicht gedeckt mit dem, mit meinen Werten, Einstellungen, meiner Vision für die Welt, da gabs irgendwie eine Inkohärenz, also sozusagen eine Inkohärenz zwischen den Dingen, an die ich irgendwie glaub, oder die ich sozusagen, wie sagt ma, aspirations auf Englisch, für mich selbst und meine Familie und so weiter, und das hat sich nicht gedeckt mit meinen Tätigkeiten in den Unternehmen, in denen ich tätig war, weil sozusagen, weil ich nicht das Gefühl hatte, ich leiste einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft. Und ich war da einfach total unzufrieden und hab viel darüber nachgedacht, was sind eigentlich Berufsbilder, wo es einem nicht so geht (I5, Z.96ff.).

Obwohl man soziale Verantwortung auch anderweitig leben könnte, wird der Beruf des Social Entrepreneurs demnach als eine Möglichkeit gesehen, dies aktiv zu tun, um sowohl Berufliches

und Privates, als auch Wirtschaft und Soziales miteinander vereinbaren zu können (I1, Z.318ff.; I4, Z.130ff.). Der Beruf soll also auf der einen Seite einen rationalen Zweck erfüllen, nämlich ein Einkommen zu generieren, gleichzeitig aber auch die Normen und Wertvorstellungen der Unternehmer_innen reflektieren (I5, Z.118ff.). Diese Normen und Werte müssen demnach auch die Art und Weise, wie das Social Business geführt wird, leiten:

[...] also es ist halt, sehr viel klassische Business-Streams, die es so gibt, also Kommissionen zu bezahlen, oder halt Referenzgebühren oder Werbung oder Daten sind bei uns eigentlich Streams, die abgedreht sind, weil sie gegen unsere Ethik und moralischen Vorstellungen gehen (I3, Z.195ff.).

In diesem Zusammenhang fallen immer wieder die Ausdrücke „soziale Verantwortung übernehmen“ und „einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten“ (I3, Z.36ff.; I1Z.318ff.). Teilweise war der Wunsch etwas Positives und Sinnvolles zu machen schon immer vorhanden, aber der Beruf hat sich verändert und deshalb nicht mehr dazu gepasst (I2, Z.33ff.), weshalb auch hier die Notwendigkeit vorhanden war, dieses Missverhältnis zu beseitigen.

Die zweite Unterkategorie der normativen Motive lautet *Sendungsbewusstsein und Vorbildfunktion*. Laut Swedberg (2009) ist das Motiv von Sozialunternehmer_innen das Sendungsbewusstsein einen sozialen Wandel herbeiführen zu wollen. Bei der Analyse wird deutlich, dass dieses Motiv sehr viele der Aussagen der Unternehmer_innen am besten beschreibt. Die Analyse des Textmaterials lässt dabei nicht nur ein starkes Sendungsbewusstsein vermuten. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Unternehmer_innen eine gewisse Vorbildfunktion anstreben, weshalb die Kategorie noch um dieses Motiv erweitert wurde. Diese Kategorie wird definiert als die Überzeugung, dass man eigene Wertvorstellungen oder politisch-soziale Ansichten und Ideen an andere weitergibt, indem man als Vorbild agiert. Im Gegensatz zur ersten Unterkategorie normativer Motive geht es dabei konkreter um Social Business als Mittel alternativen Wirtschaftens und weniger um den inneren Wunsch, etwas zu tun, was zu den eigenen Werten passt.

Erkennbar wird das Sendungsbewusstsein einerseits daran, dass die Unternehmer_innen stolz auf ihre Arbeit sind und andererseits daran, dass es ihnen wichtig ist, Alternativen zu klassischen Wirtschaftsmodellen aufzuzeigen, das Phänomen Social Business weiterzuverbreiten und vor allem Nachahmer zu finden. Ziel ist dabei eben nicht unbedingt nur das Lösen des für das Unternehmen definierten Problems, sondern vielmehr einen Effekt zu bewirken, der über das eigene Unternehmen und die Zielgruppe hinausgeht:

[...] also das besonders Interessante an Sozialunternehmen ist in meinen Augen nicht, dass es jetzt Unternehmen gibt, die was soziales tun, sondern eher der Einfluss davon, dass es, wenn es Sozialunternehmen gibt, es auch einen Effekt auf bestehende Unternehmen hat (I1, Z.94ff.).

Sehr deutlich wird also einerseits das von Swedberg (2009) genannte Motiv, einen sozialen Wandel herbeizuführen. Ebenfalls ersichtlich wird das Ziel, andere dazu zu animieren es ihnen gleich zu tun. Letzteres ist für profitorientierte Unternehmen sehr untypisch und in gewisser Weise irrational, weil hier meistens eher versucht wird, eine Marktlücke zu finden und Nachahmer eigentlich unerwünscht sind. Mitunter geht damit auch ein gewisser Appell an andere einher, selbst aktiv zu werden:

Genau also wir sehen Social Entrepreneurship als Impuls zum Wandel, das heißt wir wollen mit unserem Modell zeigen, dass es sich verändern kann, wir glauben nicht, dass wir die Welt retten können, wir glauben nicht, dass wir diejenigen sind, die Dinge...wir werdens probieren, aber aber es ist okay, wenn wir den Impuls geben, dass andere Leute auch in diesem Bereich aktiv werden [...] (I2, Z.98ff.).

Insgesamt fällt auf, dass die Sozialunternehmer_innen eher abstrakte Ziele auf der Makroebene formulieren. Sie sehen sich als diejenigen, die anderen die Impulse geben können, ebenso zu handeln und als diejenigen, die das Netzwerk des Social Entrepreneurship in Österreich erweitern können. Besonders in einem Fall wird deutlich, dass es dem Unternehmen weniger um die Lösung *eines einzigen* speziellen Problems geht, sondern vielmehr darum, Vorbild und Pionier in dem Bereich zu sein (I2, Z.151ff.). Es wird betont, dass man sowohl Kunden, als auch andere Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit animieren möchte und darüber hinaus, dass man mit Social Entrepreneurship einen gesellschaftlichen Wandel anstoßen und Alternativen aufzeigen kann (vgl. I2). Dieses Ergebnis geht auch mit dem altruistischen Ziel, sich selbst abschaffen zu wollen, einher. Auf der anderen Seite ist es aber auch eine Art, die Ernsthaftigkeit des Ziels zu unterstreichen, um damit schlussendlich nicht nur das Konzept, sondern auch das Unternehmen selbst zu vermarkten.

3.2.4 Herausforderungen und Probleme

Die vierte Kategorie lautet *Herausforderungen und Probleme*. Die Theorie hat gezeigt, dass Social Business als besonders risikoreich und herausfordernd definiert wird. An dieser Stelle gilt es also herauszufinden, ob sich die Realität der befragten Unternehmer_innen hiermit deckt. Die Kategorie ist deshalb wichtig, weil sie sichtbar macht, ob die Entrepreneurs überhaupt über das Thema sprechen und wenn ja, wie sie es empfinden und wie sie damit umgehen. Die erste dazugehörige Unterkategorie *Risikobereitschaft* bezieht sich darauf, dass in der Theorie ein besonders hohes Risiko als eine der Herausforderungen von Social Business postuliert wird.

Die subjektive Bereitschaft sowohl privat als auch unternehmerisch finanzielle Risiken einzugehen, könnte deshalb Rückschlüsse auf Charaktereigenschaften wie Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung zulassen. Aufgefallen ist dabei, dass das Thema Risiko generell nicht besonders präsent ist, sondern nur dann zur Sprache kommt, wenn die Unternehmer_innen explizit darauf angesprochen werden. Insbesondere das persönliche Risiko wird nicht als besonders hoch eingestuft. Beispielsweise wird die Frage, warum sich die Person nicht für einen weniger riskanten Beruf entschieden hat, unter anderem folgendermaßen beantwortet:

Mhm, also es war ehrlicherweise kein Thema dort zu bleiben bei der Erste Group, einfach, weil es waren zweieinhalb Jahre, es hat gut gepasst, aber ich hatte Lust auf was Neues. Dort hätte ich bleiben können – stimmt schon, ähm der Risikofaktor war ehrlicherweise gar nicht so groß (I4, Z.149ff.).

Gleichzeitig scheint die Einstellung gegenüber Risiken aber auch nicht unrealistisch zu sein und wird beispielsweise auch von familiären Faktoren beeinflusst, was dazu führt, dass Einkommen zu generieren an Bedeutung gewinnt (I5, Z.221ff.). Vergleicht man die befragten Personen miteinander, ergeben sich teils Unterschiede in der Begründung der Risikogeringeschätzung. Auf der einen Seite wird argumentiert, dass das Risiko nicht so groß ist, weil man sich über die Jahre bereits etwas aufgebaut hat und durch seine finanziellen Rücklagen abgesichert ist (I2, Z.115ff.). Auf der anderen Seite wird gesagt, dass man beispielsweise durch das österreichische Arbeitsmarktservice (AMS) eine Absicherung bekommt, durch die die Lebenskosten für einen gewissen Zeitraum gedeckt sind (I4, Z.142ff.), sodass man sich auch als junger Mensch ohne größere Rücklagen keine Sorgen machen muss. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt das Thema Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren analysiert.

Über die Risikogeringeschätzung hinaus lässt die letzte Aussage aber auch vermuten, dass ein hohes Einkommen und ein gewisser Lebensstil für die Unternehmer_innen keine Priorität haben, was ihre Einschätzung wahrscheinlich ebenfalls beeinflusst. Das Motiv, einen gewissen Lebensstil führen zu wollen, das Boluk und Mottiar (2014) analysiert haben, kann also vermutlich nicht auf die hier befragten österreichischen Social Entrepreneurs übertragen werden. Insgesamt kann festgehalten werden, dass keine_r der Sozialunternehmer_innen den Schritt in Richtung Selbstständigkeit als sehr riskant einstuft und dem Thema scheinbar nicht besonders viel Bedeutung zugemessen wird. Dass nur wenig darüber gesprochen wird, ist jedoch im Hinblick auf die Wahrnehmung von Risiko ebenfalls eine wichtige Erkenntnis.

Die Tatsache, dass die Selbstständigkeit kein großes Problem darstellt, kann möglicherweise auch damit zusammenhängen, dass die Gegebenheiten in Österreich einen Einfluss darauf haben. Zudem könnten sich bestimmte institutionelle Faktoren im Ökosystem der Sozialunternehmer_innen aber auch negativ auf ihre Arbeit auswirken und ihre Entscheidung ein Sozialunternehmen zu gründen oder zu führen beeinflussen, weshalb die zweite Unterkategorie *Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren* lautet. Hierbei lassen sich verschiedene Ausprägungen erkennen, wobei einige davon von den Interviewten gar nicht unbedingt als Herausforderungen und Probleme identifiziert werden. In Bezug auf die Unternehmer_innen selbst zeigt sich beispielsweise, dass die Unterstützung in Österreich relativ gut ist:

[...] man ist in Österreich ja auch total behütet, es gibt das Unternehmensgründungsprogramm vom AMS, wo man mal 8 Monate lang, 10 Monate lang ein Einkommen hat und das Worst Case Szenario für mich war, dass ich nicht genug verdienen und mich wieder in der Privatwirtschaft bewerben gehen muss, das heißt das Worst Case Szenario, dass man wenns ganz schlimm läuft, zwei, drei Monate vom Ersparten leben muss [...] (I5, Z.148ff.).

Auch andere Befragte erwähnen das Gründungsprogramm des AMS und scheinen sich in dieser Hinsicht gut behütet zu fühlen (I4, Z.142ff.), vor allem in Bezug auf die persönlichen Finanzen.

In Bezug auf die Erstfinanzierung der Unternehmen äußern sich die Befragten relativ positiv, da sie der Meinung sind, dass eine relativ gute, aber noch ausbaufähige Förderlandschaft besteht, die unternehmerische Risiko ein Sozialunternehmen zu gründen verringert (I1, Z.246ff.). Ein Sozialunternehmen zu sein wird sogar als Vorteil betrachtet, weil man große Summen an Geld geschenkt bekommt, anstatt sich um Investoren kümmern zu müssen (I1, Z.238ff.). Andere Unternehmen wurden mitunter vom AWS oder vom Wirtschaftsministerium finanziell gefördert (I4, Z.94ff.; I2, Z.71ff.). Gerade in Zusammenhang mit der oben beschriebenen Risikobereitschaft beziehungsweise der subjektiven Wahrnehmung von Risiko, könnte dies von Bedeutung sein, da das Gefühl, sich gut behütet zu fühlen, wahrscheinlich auch das Gefühl, ein großes Risiko einzugehen, verringert.

Als Problem wird jedoch die in Österreich fehlende rechtliche Grundlage identifiziert, dessen Konsequenz unter anderem ist, dass andere Personen und Unternehmen das Konzept nicht verstehen (I3, Z.159ff.) und sich mitunter sogar weigern, für die Dienstleistungen zu bezahlen. Dies könnte sich auf die Legitimität von Social Business auswirken:

[...] es gibt in Österreich keine rechtliche Entität, die für ein Social Business geeignet wäre, aber.. Viele haben das Gefühl einfach: was soziales, das muss gratis

sein und das herrscht immernoch vor, ähm und da muss man einfach warten (I4, Z.281ff.).

Auch auf der politischen Ebene ist das Konzept noch nicht klar definiert. Die Unternehmer_innen wurden während des Interviews gebeten, den Titel des Plädoyers vom Senat der Wirtschaft (2018) zu kommentieren, in dem die Entlastung des Staatsbudgets durch das Übernehmen von sozialen Aufgaben durch die Zivilgesellschaft propagiert wurde. Die Antworten lassen erahnen, dass es eine Inkohärenz zwischen dem Verständnis von Staat und Politik von Social Business gibt, und dem, was die eigentlichen Akteure darunter verstehen. Es wird die Meinung vertreten, dass es Aufgaben gibt, die nur der Staat, aber kein Social Business übernehmen kann (I1, Z.273ff.). Des Weiteren sollte die Verantwortung für soziale Aufgaben insgesamt nicht einfach Sozialunternehmer_innen übergeben werden (I2, Z.268ff.). Trotz der Auffassung, Social Business habe nicht die Entlastung des Staates zum Ziel, wird gleichzeitig auch die These deutlich, dass Social Businesses oftmals effizienter sind als der Staat:

Das ist eine, das ist ein Dogma, das sich durchzieht, dass Social Businesses den Job des Staates übernehmen in sehr vielen Bereichen, wenn man sich anschaut, [...] da werden tatsächlich Lücken im System aufgedeckt, die nicht geschlossen werden können, weil sie entweder zu lange dauern, oder im Endeffekt zu ineffizient oder ineffektiv sind, und ich bin schon davon überzeugt, dass private Initiativen weit schneller, flexibler Lücken schließen können [...] (I3, Z.213).

In der öffentlichen Diskussion ist wohl noch nicht geklärt, welche Rolle Social Entrepreneurs in Österreich einnehmen sollen. Einerseits möchten die Unternehmer_innen nicht die Aufgaben des Staates übernehmen, da sie von ihm zwar eine Förderung erhalten, diese aber nicht der Wirkung entspricht, die sie erzielen (I4, Z.254ff.). Andererseits sind sie auch der Meinung, dass sie Probleme besser erkennen und effizienter lösen können (I5, Z.257ff.). Es ist anzunehmen, dass die Anerkennungswürdigkeit von Social Business in Österreich darunter leidet, dass es auch im Hinblick auf die Rolle der Sozialunternehmer_innen kein klares Konzept gibt. Dennoch scheinen die befragten Personen davon überzeugt zu sein, dass sie mit ihren Unternehmen in der Lage sind, Probleme zu lösen, die der Staat nicht lösen kann oder will. Auch das spricht zum einen für eine hohe Zielsetzung und zum anderen für eine starke Selbstwirksamkeit.

Die letzte Unterkategorie, *Hybridität*, soll Aufschluss darüber geben, welche Herausforderungen und Probleme sich in der Praxis aus der hybriden Organisationsform von Social Businesses sowie dem Anspruch sowohl finanzielle, als auch soziale Ziele erreichen zu wollen ergeben. Das eben genannte Problem der fehlenden Rechtsform und der sich daraus

ergebenden fehlenden Legitimität kann auch dem Problem der Hybridität zugerechnet werden. Die Feststellung von Germak und Robinson (2014:13), finanzielles Management sei nahezu überhaupt nicht wichtig, konnte bei der Betrachtung der vorliegenden Interviews nicht bestärkt werden. Ganz im Gegenteil hierzu wurde immer wieder darüber gesprochen, dass es eine besondere Herausforderung sei, die richtige Balance zwischen Spenden und Markteinkommen zu finden und dass es auf jeden Fall der Anspruch eines Social Entrepreneurs sein müsse, innerhalb einer gewissen Zeitspanne zumindest einen Teil des Budgets über Markteinkommen zu generieren (I1, Z.199ff.). Obwohl zwar positiv über die finanzielle Erstförderung in Österreich gesprochen wird, ist die langfristige Finanzierung dennoch sehr kompliziert, gerade weil der Anspruch sich selbst über Markteinkommen finanzieren zu müssen vorhanden ist. Dieser Prozess wird als extrem schwierig angesehen, insbesondere im Vergleich zu anderen Organisationsarten wie Profit- und Non-Profit Unternehmen, weshalb sich Social Businesses von diesen eben auch abheben. Diesen unterschiedlichen Herausforderungen betont Interviewpartnerin 2 (I2, Z.141ff.). Neben der Finanzierungsproblematik wird auch deutlich, dass die sozialen Ziele zwar im Vordergrund stehen, dass gleichzeitig aber eine realistische Einschätzung bezüglich der Finanzierung vorherrscht, weshalb das finanzielle Management nicht vernachlässigt werden darf, wenn man sein Ziel erreichen möchte:

[...] grundsätzlich steht für uns die Wirkung an erster Stelle und dann kommt, kommen die finanziellen Angelegenheiten, aber die müssen natürlich auch passen, sonst können wir unser Ziel nicht erfüllen [...] (I4, Z.263ff.).

Eine weitere Herausforderung, die sich durch die hybride Organisationsform ergibt, sind Konflikte zwischen Stakeholdern. In diesem Fall erwies sich die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen und damit einhergehend mit unterschiedlichen Vorstellungen als besonders problematisch:

Was für uns interessant war war, wir haben die Hälfte des Teams aus der Non-Profit Welt rekrutiert und das hat zu sehr vielen internen Konflikten geführt. Also ich hatte noch nie so ein konfliktbehaftetes Team, also Diversität schön, aber Diversität muss man lernen (I2, Z.208ff.).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die langfristige Eigenfinanzierung von allen Unternehmer_innen als eine sehr große Herausforderung angesehen wird, die aber gleichzeitig das Konzept von Social Business definiert, weshalb sie sich dieser auch annehmen möchten. Zudem stellen Stakeholder-Management, eine fehlende rechtliche Grundlage sowie fehlendes Verständnis für das Konzept ebenfalls Probleme dar.

Insgesamt zeigen sich bei der Analyse sehr viele Ähnlichkeiten zwischen den Aussagen der Social Entrepreneurs. Besonders auffällig sind die Analogien hinsichtlich der eigenen Abschaffung als Ziel sowie hinsichtlich des Themas Sendungsbewusstsein. Jedoch lassen sich auch einige Unterschiede feststellen. Das Thema eigene Abschaffung ist beispielsweise für Interviewpartnerin 2, die ein soziales Mobilfunkunternehmen leitet, nicht von Bedeutung. Da das Unternehmen jedoch über die angebotenen Tarife Spenden für unterschiedliche Zwecke sammelt, konzentriert es sich auch nicht auf die Lösung *eines einzigen* gesellschaftlichen Problems. Dafür scheint das Sendungsbewusstsein der Unternehmerin besonders hoch zu sein. Wie sie selbst sagt, liegt ihr Ziel vor allem darin, das Konzept insgesamt weiter zu verbreiten und andere dazu zu bringen aktiv zu werden, weshalb sie und ihre Kollegen ihre Wirkung nicht nur für sich selbst skalieren (I2, Z.160ff.). Hier spielen möglicherweise auch relevante Fähigkeiten eine Rolle, da sie durch ihre langjährige Erfahrung in der Privatwirtschaft besonders gut im Aufbauen von Netzwerken ist (I2, Z.202).

Ein weiterer Unterschied ist die Nähe zu einem Problem, die nur bei Interviewpartner 3 durch persönliche Betroffenheit entstanden ist. Hier zeigt sich die starke altruistische Einstellung aber noch ein wenig eindringlicher. Er macht sehr deutlich, dass es ihm um eine größere Veränderung geht und dass das Ziel seiner Arbeit letztendlich ist, dass sich die Gesellschaft in eine positive Richtung entwickelt (I3, Z.263ff.). Die persönliche Betroffenheit scheint hier also einen Einfluss auf die Zielsetzung zu haben. Das Thema Risiko und persönliche Finanzen wird zwar von allen Befragten kaum angesprochen, dennoch sind auch hier Unterschiede erkennbar. Interviewpartner 5 erwähnt beispielsweise in diesem Zusammenhang, dass er eine Tochter bekommen hat und das Generieren von Einkommen aus diesem Grund nun wichtiger geworden ist (I5, Z.221ff.). Einige Aussagen lassen ebenfalls vermuten, dass die vergleichsweise geringe Berufserfahrung von Interviewpartner_in 1, 3 und 4 einen Einfluss auf ihre Risikobereitschaft hatte. Beispielsweise hat Interviewpartnerin 4 sich vorgenommen, die Gründungszeit als schlecht bezahltes Praktikum anzusehen, falls es nicht klappen sollte (I4, Z.157ff.).

3.3 Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse noch einmal zu den Fragestellungen und Erwartungen in Bezug gesetzt, um explizit zu verdeutlichen, was die Sozialunternehmer_innen implizit ausgesprochen haben und im Zuge dessen die im Rahmen dieser Studie wichtigsten Motivationsgründe herauszustellen.

Hinsichtlich Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren wird deutlich, dass die fehlende rechtliche Grundlage ein Problem ist, das letztendlich auch die Legitimität des Konzepts untergräbt. Dazu kommt, dass diese hybride Organisationsform gesellschaftlich noch nicht anerkannt ist oder schlichtweg nicht verstanden wird. Wie Dees (2012:323) schreibt, wird Wohltätigkeit im klassischen Sinne als ein Geben verstanden, das keine Erwartungen oder Kalkulationen zulässt. Diese Erfahrung mussten auch einige der Social Entrepreneurs machen. Umso wichtiger scheint es ihnen deshalb zu sein, die Idee weiter zu verbreiten und bezüglich hybrider Organisationsformen ein Vorbild zu sein. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Rolle von Social Entrepreneurship in Österreich im öffentlichen Diskurs einerseits sehr uneinheitlich definiert ist, aber andererseits vor allem von politischer Seite von der Idee geprägt ist, dass Sozialunternehmer_innen soziale Aufgaben des Staates übernehmen könnten. Einige Aussagen lassen vermuten, dass auch in Österreich fehlende etablierte institutionelle Muster und Diskurse die Legitimität von Social Entrepreneurship untergraben (Nicholls 2016:617). Diese Tatsache muss aber nicht unbedingt abschreckend sein, sondern macht den Bereich möglicherweise auch besonders interessant. Demnach sind österreichische Sozialunternehmen vermutlich auch, wie Priddat (2011) schreibt, „Attraktoren für junge *high potentials*“. Gerade weil Ehrgeiz und Leistungsstreben sie charakterisieren, wirkt ein noch unerschlossener Bereich auf sie anziehender, als beispielsweise klassische Non-Profit Organisationen. Social Entrepreneurship kann aus soziologischer Sicht auch als politisches Phänomen verstanden werden (Vasi 2009:161), sodass die Teilnahme am Prozess der Politikformulierung nicht nur im öffentlichen Dienst, sondern auch im Social Entrepreneurship ein rationaler Motivationsgrund sein kann (Perry & Wise 1990).

Im Gegensatz zu Kapitalstruktur und Kontext-Faktoren wird das Thema Hybridität überwiegend als große Herausforderung anerkannt und ist für alle Interviewpartner_innen von hoher Bedeutung. Dabei wird besonders das Thema Finanzen und die duale Mission deutlich. Die Sozialunternehmer_innen fühlen sich dazu verpflichtet sich langfristig weitestgehend von Spenden unabhängig zu machen und die richtige Balance zwischen Spenden und

Markteinkommen zu finden (vgl. II). Finanzmanagement ist für die österreichischen Social Entrepreneurs also im Gegensatz zu den befragten Personen in der Studie von Germak und Robinson (2014) von großer Bedeutung. Dennoch erwecken sie den Anschein davon überzeugt zu sein, auch diese Herausforderung zu meistern. Das zeigt auch, wie wichtig es ihnen ist, sich von anderen Organisationsformen abzuheben und dass es ihnen eben nicht nur um die soziale Zielsetzung geht, sondern auch darum, eine Form des alternativen Wirtschaftens zu leben und Dinge, die für viele Menschen eigentlich getrennt voneinander sind, miteinander zu verbinden. Der Anspruch, den die Befragten an sich selbst stellen, nämlich eine andere Logik und Funktion zu verfolgen als klassische Wohlfahrtsorganisationen, macht ihre Tätigkeit kompliziert – genau das ist es aber auch, was sie von anderen Unternehmen oder Wohlfahrtsorganisationen unterscheidet (II, Z.216). Obwohl die Sozialunternehmer_innen über die Probleme und Herausforderungen, mit welchen sie sich konfrontiert sehen, sprechen, lassen ihre Aussagen ebenfalls vermuten, dass eben diese neuartige Kombination von verschiedenen Bereichen das ist, was Social Business für sie so spannend und interessant macht.

Der Leitgedanke der Unternehmer_innen ist nicht aus einer kontrollierten Motivation entstanden, sie haben sich alle freiwillig dazu entschieden diesen Karriereweg einzuschlagen und waren unter anderem intrinsisch motiviert, haben jedoch kaum extrinsische Ziele verfolgt. Deci und Ryan (2015) schreiben, dass autonome Motivation dann vorhanden ist, wenn eine Person das Gefühl hat, flexibel zu sein und Wahlmöglichkeiten zu haben. Die Flexibilität ist darüber hinaus etwas, das die Unternehmer_innen gezielt anstreben, indem sie sich selbstständig und damit unabhängig machen. Wie bereits erwähnt, wurde bei keiner der befragten Personen ein Zwang wie beispielsweise Arbeitsplatzunsicherheit (Wong & Tang 2006) genannt. Die Autonomie der Entscheidung ein Social Business zu gründen oder zu führen kann an den intrinsischen Zielen festgemacht werden, die die Unternehmer_innen mit ihrem Beruf versuchen zu erreichen. Intrinsische Motive können erklären, warum Menschen ein Sozialunternehmen gründen, obwohl es außer innerlicher Befriedigung keinerlei erkennbare Belohnung dafür gibt (Carsrud & Brännback 2011:16). Die Aussagen der Sozialunternehmer_innen machen deutlich, dass es auch ihnen nicht um eine erkennbare extrinsische Belohnung geht.

Das Motiv, lernen und sich selbst weiterentwickeln zu wollen, wurde in der Analyse bei nahezu allen befragten Personen sehr deutlich. Dies zeigt, dass nicht alle intrinsischen Motive auch gleich gemeinwohlorientiert sind, insbesondere auch, weil den Unternehmer_innen Spaß und

Leidenschaft in ihrem Beruf sehr wichtig zu sein scheinen (vgl. I1, I4). Der Beruf wird als Weg zum persönlichen Glück beschrieben (I1, Z.292) und andererseits als Entwicklungsfeld und Raum zum Lernen. Die Tatsache, dass die Frage nach der persönlichen Bedeutung des Unternehmens für die Personen nicht nur mit der Lösung eines sozialen Problems beantwortet wird, sondern sehr stark mit dem Thema Lernen in Verbindung gebracht wird, zeigt zudem ein besonderes Leistungsstreben und eine Bereitschaft sich selbst kontinuierlich zu fördern, um sein eigenes Potenzial entfalten zu können. Zudem zeigt es, dass es, wie Boluk und Mottiar (2014:20) bereits vorgeschlagen haben, auch hier Sinn macht die Motivationen zu unterteilen in solche, die auf den Unternehmer selbst und solche, die auf die Umwelt des Unternehmers eine Auswirkung haben. Somit ist das Unternehmen ein Ort, an dem sie nicht nur für andere, sondern auch für sich selbst Sinn stiften können.

Eine sehr starke gesellschaftliche und soziale Ausrichtung steht trotz aller anderen Motive im Vordergrund. Aufgrund ihres Charakters und ihrer altruistischen Lebenseinstellung hat die Lösung gesellschaftlicher Probleme eine sehr hohe Priorität für sie. Wie Deci und Ryan (2015:490) schreiben, haben Studien in der Vergangenheit bereits gezeigt, dass das Verfolgen von intrinsischen Zielen wie Selbsterkundung oder gesellschaftliche Beiträge zu leisten zur Erfüllung der drei psychologischen Bedürfnisse Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit führen. Dieser Theorie zufolge kann Social Business als ein Beruf verstanden werden, der sowohl Selbsterkundung als auch das Leisten gesellschaftlicher Beiträge miteinander vereint. Aufgrund dessen erfüllt Social Entrepreneurship die psychologischen Grundbedürfnisse in besonderem Maße und ist aus dieser Hinsicht ein besonders attraktiver Beruf.

Die Tatsache, dass es den befragten Personen besonders wichtig ist klarzustellen, dass sie auf ihre eigene Abschaffung hinarbeiten und hoffen, die gesellschaftlichen Probleme so erfolgreich zu lösen, dass es ihr Unternehmen in Zukunft nicht mehr braucht (vgl. I2, I3, I4), lässt ebenfalls eine starke Selbstlosigkeit vermuten. Den eigenen Erfolg daran zu messen, sich selbst überflüssig zu machen ist ein Ziel, das sich mit rationalen Entscheidungstheorien und den Prinzipien von klassischen profitorientierten Unternehmen vollkommen widerspricht. Gleichzeitig lässt sich hinter diesem Motiv ein besonderer Ehrgeiz und eine besonders hohe, vielleicht sogar utopische, Zielsetzung erkennen. Nach der *Goal Setting Theory* bedeutet dies, dass sie hierdurch besonders leistungsfähig sind, auch wenn die Unternehmer_innen es letztendlich nicht schaffen, ihr Ziel zu erreichen. Des Weiteren sollte aber festgehalten werden,

dass das Ziel sich selbst abschaffen zu wollen eine ungemeine Leidenschaft und Vision der Unternehmer_innen zeigt. Kritisch betrachtet kann diese Art von Aussage jedoch auch in die von Nicholls (2010: 612) beschriebene Erzähllogik eingeordnet werden, die auf heldenhaften Beispielen von Unternehmern basiert. Das Ziel der Unternehmer_innen ist aber wahrscheinlich nicht, sich selbst als Held darzustellen, sondern vielmehr dem fehlenden Verständnis und damit der fehlenden Legitimität von Social Business entgegenzuwirken. Im Prinzip können sie damit das Konzept am besten vermarkten, denn Social Entrepreneurship lässt sich auch im Rahmen dieser Arbeit als politisches Phänomen verstehen. Die politische Debatte zu formen und darüber mehr Unterstützung zu bekommen kann Ziel solcher Aussagen sein. Gleichzeitig kann dieses Ziel als die Institutionalisierung der Lösung anhaltender sozialer Probleme, die der Staat nicht lösen kann oder will, beschrieben werden, womit sich die hier befragten Unternehmer_innen nach Zahra et al. (2009) in die Gruppe der *Social Constructionists* einordnen lassen. Demnach sind sie in der Lage, Chancen für die Generierung von sozialem Reichtum zu erkennen und entsprechende Prozesse zu schaffen (Zahra et al. 2009:525).

Die befragten Personen zeichnen sich alle durch einen großen Ehrgeiz und ein starkes Leistungsstreben aus. Primär wurde der Ehrgeiz an der besonders hohen Zielsetzung festgemacht, die sich – wie bereits erwähnt – in der nachhaltigen Lösung eines gesellschaftlichen Problems und damit einhergehend in der eigenen Abschaffung als Ziel widerspiegelt. Das Motiv Ehrgeiz und Leistungsstreben ähnelt dem von Germak und Robinson (2014:17) identifizierten Motiv *achievement orientation*. Allerdings lässt sich hier ein deutlicher Unterschied darin erkennen, dass die Autoren dieses Leistungsstreben an dem Wunsch, andere Sozialunternehmer_innen zu übertreffen, festmachen. Die im Rahmen dieser Studie befragten Personen zeigen hingegen überhaupt kein Konkurrenzdenken, sondern sind viel mehr an einer Kollaboration und offenen Gesprächen untereinander interessiert, wie Interviewpartnerin 2 sagt (Z.168ff.). Keine der befragten Personen hat davon gesprochen besser sein zu wollen als die Kollegen, sondern nur darüber, soziale Probleme besonders erfolgreich bewältigen zu wollen. Die teils sehr ähnlichen Aussagen hinsichtlich der eigenen Abschaffung und in Bezug auf das Sendungsbewusstsein lassen ebenfalls vermuten, dass ein reger Austausch unter den Sozialunternehmer_innen herrscht und dass das Social Business Netzwerk in Österreich relativ klein ist.

Die intrinsischen Motive lassen sich also zusammenfassend in jene, die auf die Umwelt eine Auswirkung haben, und jene, die sich auf die Unternehmer_innen selbst auswirken, unterteilen.

Obwohl die Kritik, die Motive seien nur altruistisch, berechtigt ist, sind Selbstlosigkeit, soziale Verantwortung und Gemeinschaft dennoch sehr wichtig und leiten das Handeln der Unternehmer_innen, weshalb sie beispielsweise auch auf bestimmte Einkünfte verzichten, wenn sie nicht mit ihren moralischen Vorstellungen einhergehen. Genauso wichtig scheint aber auch die persönliche Erfüllung und Selbstverwirklichung zu sein. Dies können die Social Entrepreneurs teilweise auch erreichen, indem sie soziale Ziele verfolgen und ihr subjektives Gefühl nach sozialer Verantwortung ausleben. Sinnvolle Berufe führen, wie bereits geschrieben, zur Erfüllung der Grundbedürfnisse (Deci & Ryan 2015). Bei der Selbstverwirklichung handelt es sich jedoch insgesamt eher weniger um gemeinwohlorientierte Motive, sondern vielmehr um die eigene Weiterentwicklung. Das Motiv Ehrgeiz und Leistungsstreben zeigt sich vor allem in der hohen, fast schon utopischen Zielsetzung und dem Wunsch erfolgreich zu sein, ohne dabei eine extrinsische Belohnung zu erhalten.

In Zusammenhang mit der *Goal Setting Theory* spielen auch Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung eine nicht unwesentliche Rolle. Wie Shane et al. (2003:265) schreiben, ist Selbstwirksamkeit gleichzusetzen mit der Überzeugung, dass man in der Lage ist, erforderliche Aktionen erfolgreich umzusetzen. Dass die Unternehmer_innen überwiegend eine hohe Selbstwirksamkeit haben, würde auch erklären, warum sie danach streben sich selbstständig und damit unabhängig zu machen, um damit ihre Ziele wirksamer verfolgen zu können. So sagt beispielsweise I3 (Z.45ff.), dass er bei seinem vorherigen Arbeitgeber, ebenfalls ein Social Business, gemerkt hat, dass er an seine Grenzen stößt, weil der Fortschritt für ihn nicht schnell genug kam. Aus diesem Grund hat er letztendlich beschlossen, die Geschäftsführung in einem anderen Social Business zu übernehmen. Das rationale Motiv unabhängig sein zu wollen hängt vermutlich auch damit zusammen, dass das Ziel des Lernens und der persönlichen Entfaltung auf diese Weise einfacher zu erreichen ist, als in einem Angestelltenverhältnis. Dahinter lässt sich ebenfalls die Überzeugung, durch die eigenen Handlungen Ziele effektiver zu erreichen, vermuten.

In weiterer Folge kann Selbstwirksamkeit auch mit der Risikobereitschaft einer Person in Zusammenhang gesetzt werden (Shane et al. 2003:265). Die befragten Personen kamen selbst kaum auf das Thema Risiko zu sprechen. Generell deuten ihre Antworten zum Thema Risiko darauf hin, dass sie sich in Österreich finanziell gut unterstützt fühlen und das Risiko sich selbstständig zu machen als nicht besonders hoch einschätzen. Damit zeigt sich, dass die vorhandene Kapitalstruktur einen Einfluss auf die Entscheidung und die Risikowahrnehmung

haben kann. Dennoch stellt sich die Frage, ob diese Antworten auf die hohe Selbstwirksamkeit und die damit verbundene unternehmerische Risikobereitschaft zurückzuführen ist, oder ob die Unternehmer_innen ihre Aktionen selbst nicht als riskant einschätzen, obwohl sie es objektiv betrachtet sind (Monsen & Urbig 2009:259). Zudem kann festgehalten werden, dass die Social Entrepreneurs durchaus über Probleme und Herausforderungen sprechen und diese auch realistisch einschätzen. Die Tatsache, dass negatives Feedback sowie Rückschläge (vgl. I2, I5) nicht dazu geführt haben, dass die Unternehmer_innen ihre Ziele einfach aufgeben, deutet ebenfalls auf Durchhaltevermögen und Ehrgeiz hin sowie auf die von Shane et al. (2003:266) genannte Kontrollüberzeugung. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass die Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung der Unternehmer_innen ihre Risikowahrnehmung beeinflussen und sie darüber hinaus auch die Entscheidung, unabhängig zu sein, beeinflusst hat.

Die Unternehmer_innen haben ihr Verständnis für die Probleme überwiegend aus vorherigen Erfahrungen gesammelt, in welchen sie bereits mit der Thematik in Berührung kamen. Nur eine der Personen sprach von persönlicher Betroffenheit. Die Tatsache, dass aber weder die meisten Unternehmer selbst, noch deren Familien von diesen Problemen betroffen waren, spricht wiederum für ein großes Mitgefühl und Selbstlosigkeit gegenüber Gruppen, welchen sie selbst nicht angehören. Das heißt, dass Emotionen wie Sympathie und Frustration über die Situation der betroffenen Zielgruppe diesen Prozess ebenfalls geformt haben (Ruskin et al. 2016). Gleichzeitig zeigen sich hier deutliche Parallelen zur Beschreibung der *Public Service Motivation* von Perry und Wise (1990:368), da sich die Unternehmer_innen sowohl dazu in der Lage fühlen als auch dazu verpflichtet fühlen, die Interessen und Belange einzelner, in diesem Fall benachteiligter Gruppen, zu verfechten. Hierdurch wird die Rationalität der Entscheidung unterstrichen. Ebenso ist die Möglichkeit relevante Fähigkeiten anwenden zu können von Bedeutung. Fähigkeiten, die die Unternehmer_innen beispielsweise zuvor in Politik oder Privatwirtschaft erworben und angewandt haben, können sie nun nutzen, um durch eine neue Kombination innovative Ideen zu verwirklichen und damit einen sozialen Wandel herbeizuführen (Swedberg 2009:99). Diese Fähigkeiten können einerseits den Prozess der Entscheidung erleichtern und den Entrepreneurs andererseits das Gefühl geben, in dem, was sie tun, kompetent zu sein. Neben dem rationalen Grund einer Beschäftigung nachzugehen, für die man sich aufgrund bestimmter Fähigkeiten gut eignet, ist auch die subjektive Kompetenz von großer Bedeutung und trägt, wie zuvor bereits erwähnt, zu der Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse bei. Auch Wong und Tang (2006:639) schreiben, dass relevante Fähigkeiten Menschen dazu motivieren können ein Social Business zu gründen. Ebenso zeigt sich, dass die

Nähe zu einem Problem für die Unternehmer_innen ein relevanter Vorläufer ist, da hierdurch ein starkes Bewusstsein für die Thematik entstanden ist. Dieses tiefergehende Verständnis für ein komplexes soziales Problem kann wiederum auf das Gefühl der Kompetenz verstärkend wirken.

Der Analyse des für diese Arbeit vorliegenden Textmaterials zufolge, kann Social Entrepreneurship als Handlung definiert werden, die nach Perry und Wise (1990:368) durch Bemühungen zur Einhaltung von Normen erzeugt wird. Die Tatsache, dass das Handeln von Social Entrepreneurs von Normen und Werten geleitet wird, ist nicht überraschend, da eine gewisse soziale Zielsetzung dies als Konsequenz nach sich zieht. Jedoch wird sehr deutlich, dass neben dem Ziel, zum Wohl der Gemeinschaft beizutragen, auch der Wunsch vorhanden ist, Beruf und Privates miteinander zu vereinbaren, um die Diskrepanz dazwischen zu verringern. Das Motiv, die eigenen Werte und Normen einzuhalten beziehungsweise durch die Arbeit aktiv leben zu wollen, muss über den reinen Altruismus hinausgehen, weil die Unternehmer_innen sich sonst auch privat sozial engagieren und einem klassischen Beruf nachgehen könnten. Die Kritik, es handele sich bei Social Business um eine Ökonomisierung des Non-Profit Sektors, der dadurch als Schützer von Werten gefährdet wird (vgl. Eikenberry und Kluver 2004) scheint in diesem Fall also nicht berechtigt. Stattdessen streben die Unternehmer_innen danach, ihre Ideale, nämlich Wirtschaft anders und verantwortungsvoll zu leben, durch ihre Tätigkeit zu verwirklichen. Auf einer Metaebene geht es also nicht nur darum, die eigenen Wertvorstellungen mit dem Beruflichen zu vereinen, sondern auch, das miteinander zu verbinden, was man vorher nicht für möglich gehalten hat, nämlich Wirtschaft und Sozialbereich (I4, Z.135ff.).

Die Tatsache, dass die Unternehmer_innen diese Idee auch an andere weitergeben wollen, zeigt sich in den normbasierten Motiven Sendungsbewusstsein und dem Wunsch, eine Vorbildfunktion einzunehmen. Wie Vasi (2009) schreibt, versuchen Sozialunternehmer_innen Widerstände zu überwinden, indem sie Ressourcen mobilisieren und politische Gelegenheiten nutzen und sie sind deshalb auch mit den Anführern von Sozialbewegungen zu vergleichen. Immer wieder betonen die hier befragten Entrepreneurs, dass es ihnen um mehr als nur das Erreichen ihrer Ziele geht. Sie möchten einen Systemwandel anstoßen und sind davon überzeugt, dass sie durch ihr Handeln Änderungen auf der Makroebene sowie eine Evolution der Gesellschaft herbeiführen und die Widerstände überwinden können, von welchen Swedberg (2009) spricht. Gleichzeitig wollen sie Vorbilder sein, Einfluss üben und einen Effekt auf

andere haben. Die Tatsache, dass das Konzept in Österreich von vielen noch nicht verstanden wird, ist auf der einen Seite sicherlich frustrierend, aber auf der anderen Seite auch notwendige Voraussetzung für das starke Sendungsbewusstsein und wirkt möglicherweise sogar verstärkend auf dieses Motiv. Schließlich ist es schwierig Vorbild für etwas zu sein, das in der Gesellschaft bereits etabliert ist und von vielen praktiziert wird. Die Betonung von Zielen wie Systemwandel kann deshalb auch damit begründet werden, dass die Social Entrepreneurs versuchen ihre Position zu stärken. Des Weiteren hat Vorbild zu sein den positiven Effekt, mit sozialer Anerkennung belohnt zu werden (I1, Z.299ff.).

Anhand dieser Motive wird ebenso deutlich, dass die Unternehmer_innen sich sehr hohe Ziele setzen, weil es ihnen nicht nur darum geht, ein Social Business zu führen, um ein einziges bestimmtes Problem zu lösen, sondern vor allem auch darum, andere dazu zu animieren, es ihnen gleich zu tun und die Idee von Social Entrepreneurship weiterzuverbreiten. Wie bereits erwähnt, ist das Ziel Nachahmer zu finden eine ganz andere Vorgehensweise im Vergleich zu profitorientiertem Unternehmertum. Auch hier dürften Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung als Vorläufer von Bedeutung sein, da die Unternehmer sich nicht nur verpflichtet fühlen, diese Rolle als Vorbild wahrzunehmen, sondern ebenso davon überzeugt sind, dass sie die Fähigkeiten dazu haben, ihre Ideale auf andere auszuweiten. Wie bereits geschrieben, ist es zwar einfach, die Motivation der Empfänger von sozialem Kapital zu verstehen, aber die Motivation der Geber zu verstehen, ist etwas komplexer (Portes 1998:6). Das Motiv Sendungsbewusstsein kann jedoch dazu beitragen, die Rolle von Social Entrepreneurs als *donors*, also als Geber von sozialem Kapital besser nachzuvollziehen. Dem liegt nicht nur ein altruistisches Motiv zugrunde, sondern die rationale Entscheidung seine eigenen Überzeugungen dadurch auch an andere weitergeben und womöglich einen noch relativ neuen Bereich mitgestalten zu können, was das Bild des eigenen Stellenwerts stärkt (Perry & Wise 1990). Ebenso passt das Streben nach Unabhängigkeit als rationales Motiv in Swedbergs (2009) oben genannte Beschreibung von Social Entrepreneurs als Personen, die außerhalb bestehender Machtstrukturen agieren und damit beweisen können, wozu eine einzige Person in der Lage ist.

3.4 Zusammenfassung

Aus der Theorie ließen sich einige Erwartungen ableiten, die bereits im Vorfeld für die Beantwortung der Forschungsfrage hilfreich waren. Das Social Business Konzept ist einerseits schon relativ weit verbreitet, andererseits ist noch keine grundsätzliche Lehrmeinung zu dem Thema gebildet worden (Nicholls 2010). Darüber hinaus gibt es in Österreich keine bindende Rechtsform für Social Businesses, sodass es sich um einen vergleichsweise noch wenig etablierten Bereich handelt. Dennoch scheint die Verwendung des Begriff Social Entrepreneurship nach Millner & Vador (2014) tatsächlich eine identitätsstiftende Berufsbeschreibung und Selbstbewusstsein zu schaffen, weshalb die Betonung des Unterschieds im Vergleich zu anderen Organisationsarten den Unternehmer_innen besonders wichtig ist. Zwar gibt es in der Literatur unterschiedliche Auffassungen und verschiedene Definitionen von Social Entrepreneurship, jedoch scheinen die von Peredo und McLean (2006:64) beschriebenen Definitionskriterien für die befragten Social Entrepreneurs besonders treffend zu sein. Es geht ihnen darum, sozialen Wert zu generieren und sie sind in der Lage Probleme beziehungsweise Chancen zu erkennen, um dies zu tun. Zudem können sie durch die neue Kombination ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten Innovationen schaffen. Dabei sind sie im Umgang mit knappen Ressourcen kreativ und lassen sich nicht von der schwierigen Finanzierung abschrecken. Ob sie dabei tatsächlich ein überdurchschnittliches Maß an Risiko eingehen, bleibt jedoch offen. Aus dem Literaturüberblick ergaben sich einige Motive, die teilweise auch auf die befragten Entrepreneurs zutreffen. Beispielsweise ergab die Studie von Germak und Robinson (2014) die Motive persönliche Verwirklichung, der Gesellschaft helfen zu wollen, ein nicht-monetärer Fokus sowie die Nähe zu einem sozialen Problem. Im Unterschied hierzu wurde jedoch in der vorliegenden Arbeit mehr darauf eingegangen, was hinter dem Motiv der Gesellschaft helfen zu wollen steckt, wobei deutlich wurde, dass sich dahinter nicht nur Altruismus, sondern auch Normen und ein starkes Sendungsbewusstsein verbergen.

Welche Motive beeinflussen also die Entscheidung, ein Social Business zu gründen oder zu führen? Die folgenden sieben Motive, welche sich aus der Analyse der Interviews ergeben, sind die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung:

- Altruismus und die Lösung gesellschaftlicher Probleme
- Die persönliche Erfüllung
- Die Einhaltung der eigenen Normen und Werte

- Das Sendungsbewusstsein sozialen Wandel herbeizuführen
- Unabhängigkeit
- Kompetenz und relevante Fähigkeiten
- Die Nähe zu einem Problem

Darüber hinaus lassen sich andere Faktoren und Charaktereigenschaften erkennen, die als Vorläufer dieser Motive zu verstehen sind. Gemeint sind damit in erster Linie Ehrgeiz und ein starkes Leistungsstreben, Risikogeringschätzung und Selbstwirksamkeit sowie eine Kapitalstruktur, die für eine solide finanzielle Basis sorgt. Obwohl gewisse Charaktereigenschaften auf die Sozialunternehmer_innen zuzutreffen scheinen, deuten einige Motive, wie die Nähe zu einem Problem sowie relevante Fähigkeiten, darauf hin, dass die von Shane et al. (2003) geäußerte Kritik, Entrepreneurship sei kein Beruf, den bestimmte Menschen wählen, sondern ein dynamischer Prozess, auch für Social Entrepreneurship zutreffend ist.

Vor dem empirischen Teil dieser Arbeit wurden Erwartungen formuliert, auf die im Folgenden nochmal eingegangen werden soll. Die erste Erwartung, die aus der Theorie abgeleitet wurde, lautete folgendermaßen:

- ***E1: Sozialunternehmer_innen verfolgen überwiegend intrinsische Ziele und sind autonom motiviert. Ihre Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit werden durch ihren Beruf erfüllt.***

Die im Rahmen dieser Arbeit analysierten Ergebnisse stimmen mit der ersten Erwartung überein. Insgesamt zeigt sich, dass die Social Entrepreneurs intrinsische Ziele verfolgen, die sowohl nach innen, als auch nach außen gerichtet sein können. Zum einen verfolgen sie das Ziel altruistisch zu handeln und gesellschaftliche Probleme zu lösen, zum anderen erreichen sie mit ihrem Beruf auch eine persönliche Erfüllung, indem sie etwas tun, was sie leidenschaftlich begeistert und ihnen Spaß macht, ihnen aber gleichzeitig auch die Möglichkeit gibt, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Letzteres spricht für ihren Ehrgeiz und ihr starkes Leistungsstreben. Besonders auffällig ist, dass der langfristige Erfolg an der eigenen Abschaffung festgemacht wird. Dies erscheint zunächst irrational, spricht aber für die besonders hohe Zielsetzung der Unternehmer_innen sowie ihren Ehrgeiz und Altruismus. Extrinsische Ziele kamen bei den befragten Personen hingegen so gut wie überhaupt nicht zur Sprache. Ebenso wenig war irgendein Zwang wie Arbeitsplatzunsicherheit vorhanden (Wong

& Tang 2006). Stattdessen haben sich die Unternehmer_innen für diesen Beruf entschieden, weil es mit ihren Werten einhergeht, was die Autonomie der Entscheidung unterstreicht (Deci & Ryan 2015). Nach Deci und Ryan (2015) führt das Verfolgen von intrinsischen Zielen wie Selbsterkundung oder gesellschaftliche Beiträge zu leisten zur Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse, was Social Entrepreneurship zu einem sehr attraktiven Berufsbild für all jene macht, die neben ihrer altruistischen Einstellung auch ehrgeizig sind und unabhängig sein möchten.

Aufgrund der sozialen Zielsetzung eines Social Business war zu erwarten, dass soziale Verantwortung zu übernehmen ein wichtiges Motiv für die Unternehmer_innen darstellt. Aus diesem Grund sind die anderen Motive noch bedeutsamer, da sie zeigen, warum sich die Personen dazu entscheiden, das Übernehmen von sozialer Verantwortung durch Social Business anzugehen, anstatt sich beispielsweise privat zu engagieren oder für eine Non-Profit Organisation zu arbeiten. In diesem Zusammenhang stimmen die Ergebnisse auch mit der zweiten Erwartung überein:

- ***E2: Die Motivation ein Sozialunternehmen zu gründen oder zu führen ist nicht nur prosozial und altruistisch, da rationale und normative Motive ebenfalls eine Rolle spielen.***

Die Kritik, Sozialunternehmer_innen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst handeln nur prosozial und altruistisch, scheint berechtigt zu sein. Einerseits ist die Entscheidung, Social Entrepreneur zu werden ein Prozess, der durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Andererseits zeigen die Motive der Unternehmer_innen auch, dass es sich um eine bewusste und keine irrationale Entscheidung handelt. Es geht ihnen nicht nur um die Lösung eines Problems, sie möchten vielmehr einen Systemwandel und eine Änderung auf der Makroebene herbeiführen (Swedberg 2009), was in gewisser Weise auch auf ihren Altruismus zurückzuführen ist. Darüber hinaus ist Social Business für sie aber ein Weg ihre eigenen politisch-sozialen Ideen, Normen und Wertvorstellungen auch auf andere übertragen. Sie zeichnen sich also durch ein starkes Sendungsbewusstsein aus. Sie möchten andere davon überzeugen, dass es Formen alternativen Wirtschaftens gibt, für die sie selbst Best Practice Beispiele darstellen. Letztendlich möchten sie auf diese Weise der Gemeinschaft dienen, weshalb es sich um ein normatives Motiv handelt. Des Weiteren versuchen sie aber auch, Einfluss auszuüben und ein Vorbild zu sein. Social Business ist in Österreich ein noch relativ

neuer und unerschlossener Bereich und ein Konzept, das viele nicht verstehen. Aus diesem Grund nehmen die Unternehmer_innen auch an einer Art politischen Prozess teil, was laut Perry und Wise (1990) ein wichtiges rationales Motiv ist, das auch dem Social Entrepreneur selbst nützt und das Bild des eigenen Stellenwerts stärkt. Der Kontext-Faktor der fehlenden Legitimität ist also auf der einen Seite frustrierend, für die befragten Personen aber keineswegs abschreckend.

Es zeigt sich auch, dass die Unternehmer_innen dazu motiviert sind, Privates und Berufliches miteinander zu vereinbaren. Es ist eher keine Option für sie, sich nur außerhalb des Berufs sozial zu engagieren. Stattdessen ist es ihnen wichtig, die Werte und Normen, die sie in ihrem Leben leiten, auch durch ihren Beruf aktiv zu leben, um jegliche Diskrepanz zwischen den zwei Bereichen zu beseitigen. Neben den genannten normativen Motiven wurden auch drei rationale Motive ersichtlich. Deutlich wurde, dass ein eigenes Social Business zu gründen oder zu führen, sich also selbstständig zu machen, für die Unternehmer_innen auch mit Unabhängigkeit und somit mit Flexibilität und Freiheit verbunden ist. Die Vorteile werden als so groß empfunden, dass auch Erwägungen einen Job mit regelmäßigem Einkommen zu suchen, schnell wieder aufgegeben werden. Grundsätzlich hat dieses Motiv keinerlei Verbindung zur sozialen Zielsetzung der Unternehmen. Es scheint jedoch, dass die Unabhängigkeit für die Unternehmer_innen ebenfalls bedeutet, dass sie ihre Ziele wirksamer und effektiver verfolgen können. Diese Tatsache lässt wiederum auf eine starke Selbstwirksamkeit schließen, wofür auch die Risikogeringerschätzung der Social Entrepreneurs spricht.

Die Tatsache, dass sich das Motiv Unabhängigkeit auch mit den Motiven profitorientierter Unternehmer deckt (Miller et al. 2012, Shane et al. 2003), könnte ein Hinweis darauf sein, dass es den Unternehmern nicht nur darum geht, ihr soziales Ziel zu erreichen, sondern dass individuelle Nutzenmaximierung im Sinne von Perry und Wise (1990) eben doch eine Rolle spielt und es sich deshalb um eine, zumindest teilweise, rationale Entscheidung handelt. Andererseits kann man dieses Motiv auch mit den Charaktereigenschaften Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung in Verbindung bringen und resümieren, dass sich die Sozialunternehmer_innen durch ihre unabhängigen Entscheidungen erhoffen, eine größere Wirkung zu erzielen. Dennoch sei an dieser Stelle festzuhalten, dass das Thema Unabhängigkeit überwiegend mit den von Shane et al. (2003) beschriebenen Möglichkeiten, Verantwortung übernehmen und eigene Entscheidungen treffen zu können, genannt wurde.

Kompetenzen und relevante Fähigkeiten erwiesen sich als weiteres rationales Motiv der befragten Social Entrepreneurs. Auf der einen Seite sind Fähigkeiten, die sie beispielsweise in Privatwirtschaft oder Politik erworben haben, für den Beruf als Social Entrepreneur hilfreich, auf der anderen Seite gibt es ihnen auch das Gefühl, das zu tun, was sie gut können. Sie tun es aber in einem neuen Kontext und schaffen dadurch Innovationen. Hierin spiegelt sich auch die Theorie von Swedberg (2009) wider, der Social Entrepreneurship als eine neuartige Kombination von Elementen, die sozialen Wandel herbeiführen können, beschreibt. Nach der Definition von Zahra et al. (2009:525) handelt es sich bei den Unternehmer_innen um *Social Constructionists*, da sie in der Lage sind, Chancen für die Generierung von sozialem Reichtum zu erkennen. Zusätzlich zu den relevanten Fähigkeiten ist hierfür die Nähe zu einem Problem notwendig, weshalb sich auch dies als wichtiges rationales Motiv erwies. Die Erwartung, dass die Entscheidung ein Social Entrepreneur zu werden mehr als Prozess zu verstehen ist (Shane et al. 2003), der durch verschiedene Faktoren, wie beispielsweise der Nähe zu einem Problem beeinflusst wird, kann im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls bestätigt werden.

Die aus der Theorie abgeleitete dritte Erwartung lautete folgendermaßen:

- ***E3: Sozialunternehmer_innen setzen sich besonders hohe Ziele, aber schätzen gleichzeitig das Risiko ein Sozialunternehmen zu gründen bzw. zu führen aufgrund ihrer starken Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung nicht hoch ein. Diese lässt sie auch mit dem Problem der Hybridität umgehen.***

Die Unternehmer_innen zeichnen sich alle durch Ehrgeiz und ein starkes Leistungsstreben aus. Ebenso setzen sie sich sehr hohe Ziele, wie beispielsweise andere zu mehr Nachhaltigkeit zu bewegen, ein Vorbild zu sein, oder auch ein soziales Problem so effektiv zu lösen, dass damit die eigene Abschaffung einhergeht. Für die Unternehmer_innen scheint das persönliche Risiko ein Social Business zu gründen oder zu führen nur bedingt ein Thema zu sein, wobei in diesem Zusammenhang auch die solide finanzielle Kapitalstruktur in Österreich eine Rolle spielt. Andere Faktoren deuten darauf hin, dass sie tatsächlich eine starke Selbstwirksamkeit haben, da sie sich beispielsweise von ihrer Unabhängigkeit erhoffen ihre Ziele effektiver erreichen zu können. Ob sie hierdurch mit dem Problem der Hybridität umgehen können, bleibt jedoch offen. Klar ist aber, dass die Probleme, die die Hybridität mit sich bringt, auch für sie Thema sind, insbesondere bezüglich Finanzen und dualer Mission. Möglicherweise ist aber gerade das für sie interessant, da sie sich und ihr jeweiliges Social Business eben hierüber definieren.

Gerade die Hybridität spiegelt auch den innovativen Charakter des Konzepts wider und hierdurch können sich Sozialunternehmen auch von anderen Organisationsformen abheben.

4. Fazit und Limitationen

Social Entrepreneurship ist in Österreich ein noch relativ neues Konzept, das sich aber zugleich immer größerer Beliebtheit erfreut. Es scheint ein Beruf zu sein, der talentierte und ehrgeizige Menschen anzieht und dabei nicht nur das Potenzial birgt, schwerwiegende soziale Probleme effizienter zu lösen als der Staat, sondern auch ein besonders attraktiver und erfüllender Beruf zu sein. Während man beruflich aus zivilgesellschaftlichem Engagement in der Regel keinen individuellen Nutzen ziehen kann, außer der Befriedigung einiger intrinsischer Motive, ist die Entscheidung ein Social Business zu gründen oder zu führen durchaus auch rational. Es ist den hier befragten Sozialunternehmer_innen bewusst zu sein, dass sie einen schwierigen, aber zugleich erfüllenden und spannenden Karriereweg verfolgen. Dabei können sie sowohl für andere, als auch für sich selbst Sinn stiften und sich ihren Wunsch nach Unabhängigkeit und Flexibilität erfüllen.

Im Hinblick auf die Limitationen dieser Arbeit kann Folgendes festgehalten werden: Der relative kleine Stichprobenumfang bedeutet beispielsweise, dass die Validität dieser Studie nur begrenzt ist. Eine Limitation kann möglicherweise ebenso sein, dass zwei der Unternehmer_innen nach dem Schneeballprinzip über einen dritten Unternehmer gefunden wurden, sodass sich diese drei Personen untereinander kennen. Das kann sich in gewissen Überschneidungen der Sichtweisen widerspiegeln, wie auch die Tatsache, dass die Unternehmer_innen alle in Wien tätig sind und somit eine gewisse Homogenität vorherrscht. So wie es zwischen Land und Stadt unterschiedliche soziale Probleme gibt, so unterscheiden sich vermutlich auch die Motive und die Ideen der Sozialunternehmer_innen, weshalb eine Studie mit einer größeren Stichprobe über weite Teile Österreichs sicherlich noch umfangreichere Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage liefern könnte.

Da Social Entrepreneurship auf der einen Seite ein immer wichtiger werdendes Berufsbild ist, und auf der anderen Seite soziale Probleme möglicherweise besser lösen kann als der Staat, wird in Zukunft auch mehr in Forschung und Lehre investiert werden müssen. Darüber hinaus kann das starke Sendungsbewusstsein der Unternehmer_innen sowie ihr Ziel, die Idee von Social Business weiter zu verbreiten, eine generelle Debatte über die soziale Verantwortung von Unternehmen und Politik anstoßen. Social Entrepreneurship soll in Österreich nicht nur Probleme lösen, sondern auch eine Wirkung auf andere haben. Wie zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, sind gerade viele junge Menschen davon überzeugt, dass Unternehmen nicht genügend soziale Verantwortung übernehmen (Deloitte 2018), weshalb sie vermutlich

besonders empfänglich für diese Art von Organisation sind. Aus diesem Grund wird die Verbreitung von Social Business für die Privatwirtschaft nicht nur wichtige Konsequenzen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit haben, sondern auch, was das Gewinnen von talentierten und engagierten Mitarbeitern betrifft. Soziale Verantwortung zu übernehmen und die Gesellschaft mitgestalten zu können ist den Social Entrepreneurs ein wichtiges Anliegen. Gerade weil es ihnen aber nicht einzig und allein darum geht, altruistisch zu handeln, sondern beispielsweise auch darum, sich selbst zu verwirklichen, ihre Unabhängigkeit zu erreichen und ein Vorbild zu sein, sind sie in der Lage, besonders wirksame Lösungen für soziale Probleme zu finden.

Zusammenfassend können österreichische Social Entrepreneurs also einerseits Vorbild für das Management anderer Unternehmen sowie andererseits für den Staat und die innovative Lösung gesellschaftlicher Probleme sein. Zugleich scheint es sich um ein besonders erfüllendes und zudem spannendes Berufsbild zu handeln, weshalb man davon ausgehen kann, dass es in Zukunft einen größeren Bekanntheitsgrad erreichen und vor allem viele junge Arbeitnehmer_innen anziehen wird.

5. Literaturverzeichnis

- Austin, James, Stevenson, Howard & Wei-Skillern, Jane 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice* 30, 1, 1–22.
- Battilana, Julie & Lee, Matthew 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals* 8, 1, 397–441.
- Boluk, Karla Aileen & Mottiar, Ziene 2014. Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal* 10, 1, 53–68.
- Carsrud, Alan & Brännback, Malin 2011. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of small business management* 49, 1, 9–26.
- Costanzo, Laura A. et al. 2014. Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. *Journal of Small Business Management* 52, 4, 655–677.
- Dacin, M. Tina, Dacin, Peter A. & Tracey, Paul 2011. Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science* 22, 5, 1203–1213.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2015. Self-Determination Theory. In J. D. Wright, hg. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*. Oxford: Elsevier, 486–491.
- Dees, J. Gregory 2012. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111, 3, 321–334.
- Deloitte 2018. Das Vertrauen junger Talente in die Wirtschaft nimmt ab und die Loyalität gegenüber Unternehmen sinkt, online unter URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/Millennial-Survey-2018.html> (Aufgerufen am 01.08.2019).
- Doherty, Bob, Haugh, Helen & Lyon, Fergus 2014. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. 16, 414–436.
- Eikenberry, Angela M. & Kluver, Jodie Drapal 2004. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review* 64, 2, 132–140.
- Europäisches Parlament 2013. *Verordnung (EU) Nr. 1296/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Dezember 2013 über ein Programm der Europäischen Union für Beschäftigung und soziale Innovation („EaSI“) und zur Änderung des Beschlusses Nr. 283/2010/EU über die Einrichtung eines europäischen Progress-Mikrofinanzierungsinstruments für Beschäftigung und soziale Eingliederung.*
- Friedman, Milton 2007. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter, hg. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 173–178.
- Germak, Andrew J. & Robinson, Jeffrey A. 2014. Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship* 5, 1, 5–21.

Granovetter, Mark 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 3, 481–510.

Habisch, André 2011. Gesellschaftliches Unternehmertum – Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohltheorien. In H. Hackenberg & S. Empter, hg. *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 49–66.

Hackenberg, Helga & Empter, Stefan 2011. Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick. In H. Hackenberg & S. Empter, hg. *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Harrer, Hans et al. 2018. Sozialunternehmertum verbindet soziale Wirkung mit Budget-Entlastung! Dafür braucht es optimierte Rahmenbedingungen, in: Senat der Wirtschaft, online unter URL: <https://senat-oesterreich.at/plaedoyer/2018-nr-2-social-entrepreneurship-rahmenbedingungen/> (Aufgerufen am 01.08.2019).

Impact Hub Vienna, online unter URL: <https://vienna.impacthub.net/programs/> (Aufgerufen am 01.08.2019).

Leppert, Thomas 2011. Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland. In P. Jähnke, G. B. Christmann, & K. Balgar, hg. *Social Entrepreneurship*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 133–148.

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. 2012. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. London: Routledge.

Mair, Johanna & Martí, Ignasi 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41, 1, 36–44.

Mayring, Philipp 2010. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Miller, Toyah L. et al. 2012. Venturing for Others with Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. *Academy of Management Review* 37, 4, 616–640.

Millner, Reinhard & Vondor, Peter 2014. Neues Unternehmertum: Social Entrepreneurship und die Rolle des Umfelds. In A. E. Zimmer & R. Simsa, hg. *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 283–300.

Mongelli, Luca et al. 2019. The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature. *Journal of Business Ethics*.

Monsen, Erik & Urbig, Diemo 2009. Perceptions of Efficacy, Control, and Risk: A Theory of Mixed Control. In A. L. Carsrud & M. Brännback, hg. *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*. International Studies in Entrepreneurship. New York, NY: Springer New York, 259–281.

Nicholls, Alex 2010. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a

Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34, 4, 611–633.

Nicholls, Alex & Collavo, Tanja 2018. *The Concept of Social Entrepreneurship*. socialinnovationatlas.net., online unter URL:

https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/01_SILandscape_Global_Trends/01_04_Concept-of-Social-Entrepreneurship_Nichills-Collavo.pdf. (Aufgerufen am 01.08.2019).

Peredo, Ana Maria & McLean, Murdith 2006. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business* 41, 1, 56–65.

Perry, James L. et al. 2008. What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 68, 3, 445–458.

Perry, James L. & Wise, Lois Recascino 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50, 3, 367.

Portes, Alejandro Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24, 1–24.

Priddat, Birger P. 2011. Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist. In H. Hackenberg & S. Empter, hg. *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 105–118.

Ramus, Tommaso & Vaccaro, Antonino 2017. Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics* 143, 2, 307–322.

Ruskin, Jennifer, Seymour, Richard G. & Webster, Cynthia M. 2016. Why Create Value for Others? An Exploration of Social Entrepreneurial Motives. *Journal of Small Business Management* 54, 4, 1015–1037.

Schumpeter, Joseph A. 1911. The Theory of Economic Development. In: R. Swedberg, hg. *Entrepreneurship. The Social Science View*. Oxford: University Press.

Shane, Scott, Locke, Edwin A. & Collins, Christopher J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13, 2, 257–279.

Shaw, Eleanor & de Bruin, Anne 2013. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal* 31, 7, 737–746.

Simpson, Brent & Willer, Robb 2015. Beyond Altruism: Sociological Foundations of Cooperation and Prosocial Behavior. *Annual Review of Sociology* 41, 1, 43–63.

Social Entrepreneurship Center, Wirtschaftsuniversität Wien, online unter URL: <https://www.wu.ac.at/sec> (Aufgerufen am 01.08.2019).

Stepanek, Peter 2017. Das neue wirtschaftliche Selbstverständnis im Management hybrider Organisationen am Beispiel Social Entrepreneurship. In W. Grillitsch, P. Brandl, & S. Schuller, hg. *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft: Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven*. Wiesbaden: Springer

Fachmedien Wiesbaden, 377–399.

Stephan, Ute & Drencheva, Andreana 2017. The Person in Social Entrepreneurship: A Systematic Review of Research on the Social Entrepreneurial Personality. In G. Ahmetoglu et al., hg. *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Swedberg, Richard 2009. Schumpeter's full model of entrepreneurship: economic, non-economic and social entrepreneurship. In R. Ziegler, hg. *An Introduction to Social Entrepreneurship. Voices, Preconditions, Contexts*. Cheltenham: Edward Elgar.

Vandor, Peter et al. 2015. *Das Potential von Social Business in Österreich*. Wirtschaftsuniversität Wien.

Vasi, Ion Bogdan 2009. New heroes, old theories? Toward a sociological perspective on social entrepreneurship. In R. Ziegler, hg. *An Introduction to Social Entrepreneurship. Voices, Preconditions, Contexts*. Cheltenham: Edward Elgar.

Wong, Linda & Tang, Jun 2006. Dilemmas Confronting Social Entrepreneurs: Care Homes for Elderly People in Chinese Cities. *Pacific Affairs* 79, 4, 623–640.

Yunus, Muhammad, Moingeon, Bertrand & Lehmann-Ortega, Laurence 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning* 43, 2–3, 308–325.

Zahra, Shaker A. et al. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24, 5, 519–532.

6. Anhang

Interviewleitfaden

1. Beschreiben Sie mir bitte Ihren Werdegang und ihre aktuelle Tätigkeit bei xy.
2. Wie kam es dazu, dass Sie das Unternehmen xy gegründet haben? Wie sind Sie auf die konkrete Idee gekommen?
3. Welche Ziele verfolgt ihr Unternehmen?
4. Inwiefern sind die Ziele messbar?
5. Was hat Sie persönlich damals motiviert ein Social Business zu gründen?
6. Warum haben Sie sich gegen einen „sicheren“ Beruf (mit fixem Einkommen, regelmäßigen Arbeitszeiten und weniger Verantwortung) entschieden? Warum haben Sie sich für das Risiko, das ein Social Business mit sich bringt entschieden?
7. Welche Rolle hat Ihr soziales Umfeld bei der Entscheidung ein Social Business zu gründen (für ein Social Business zu arbeiten) gespielt (und inwiefern hat es Sie unterstützt)?
8. Welche Reaktionen hat Ihre Entscheidung in Ihrem Umfeld ausgelöst?
9. Was motiviert Sie heute in Ihrer täglichen Arbeit und inwiefern gibt es Unterschiede zur Gründungsphase?
10. Wer oder was hat die Entwicklung Ihres Unternehmens gefördert? (Welche Institutionen oder Rahmenbedingungen hinsichtlich Politik, Wirtschaft?)
11. „Sozialunternehmertum verbindet soziale Wirkung mit Budget-Entlastung“ – Was sagen Sie zu diesem Zitat?
12. Welche Probleme und Herausforderungen sind Ihnen in Bezug auf Ihre Ziele bisher begegnet und wie sind Sie damit umgegangen?
13. Wie gehen Sie mit dem Anspruch um, gleichzeitig soziale und finanzielle Ziele erreichen zu müssen?
14. Wenn Sie sich in die Rolle Ihrer Stakeholder versetzen, was haben diese für Erwartungen an das Unternehmen?
15. Können Sie noch einmal zusammenfassen, was das Unternehmen xy für Sie persönlich bedeutet?
16. Was ist Ihre Vision für die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens in der Zukunft?
17. Haben wir etwas vergessen, das Sie gerne noch ansprechen möchten?

Abstract

Social Entrepreneurship ist in Österreich einerseits ein noch nicht vollständig etabliertes Konzept, andererseits erfreut es sich als neues Berufsbild immer größerer Beliebtheit. Ein Social Business ist in erster Linie nicht profitorientiert, sondern verfolgt das Ziel ein gesellschaftliches Problem auf unternehmerische Art und Weise zu lösen. Diese Art von Unternehmen definiert sich aber ebenso darüber, dass es sich über Markteinkommen langfristig finanziell unabhängig machen will, was eine besondere Herausforderung darstellt. Was motiviert Menschen also dazu, diesen Karriereweg einzuschlagen? Neben dieser Hauptforschungsfrage werden in der vorliegenden Masterarbeit die folgenden Fragen untersucht: Welche anderen Faktoren sind Vorläufer dieser Motive? Wie gehen Sozialunternehmer_innen mit dem Spannungsverhältnis um, das sich aus der hybriden Organisationsform ergibt? Für den empirischen Teil der Arbeit wurden leitfadengestützte Interviews mit österreichischen Social Entrepreneurs geführt, die anschließend einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) unterzogen wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich österreichische Social Entrepreneurs nicht nur durch intrinsische, sondern auch durch rationale und normative Motive auszeichnen und dass sich diese teilweise mit den Motiven profitorientierter Unternehmer_innen decken. So charakterisiert sie beispielsweise Ehrgeiz und Selbstwirksamkeit, während sie gleichzeitig ihre Unabhängigkeit genießen und ihr Beruf für sie auch eine Art der persönlichen Erfüllung darstellt. Andererseits sind sie getrieben von Altruismus und dem Wunsch anderen zu helfen, aber auch von einem starken Sendungsbewusstsein das Konzept weiter zu verbreiten und davon, ihre Normen und Wertvorstellungen durch ihren Beruf aktiv zu leben.