

**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

**Civil Society Center | CiSoC**

„The economist is passing  
the buck to the politician;  
as the doctor said to the priest  
on the patient's deathbed:  
„A votre tour, cher collègue  
(It's your turn, my friend!)”

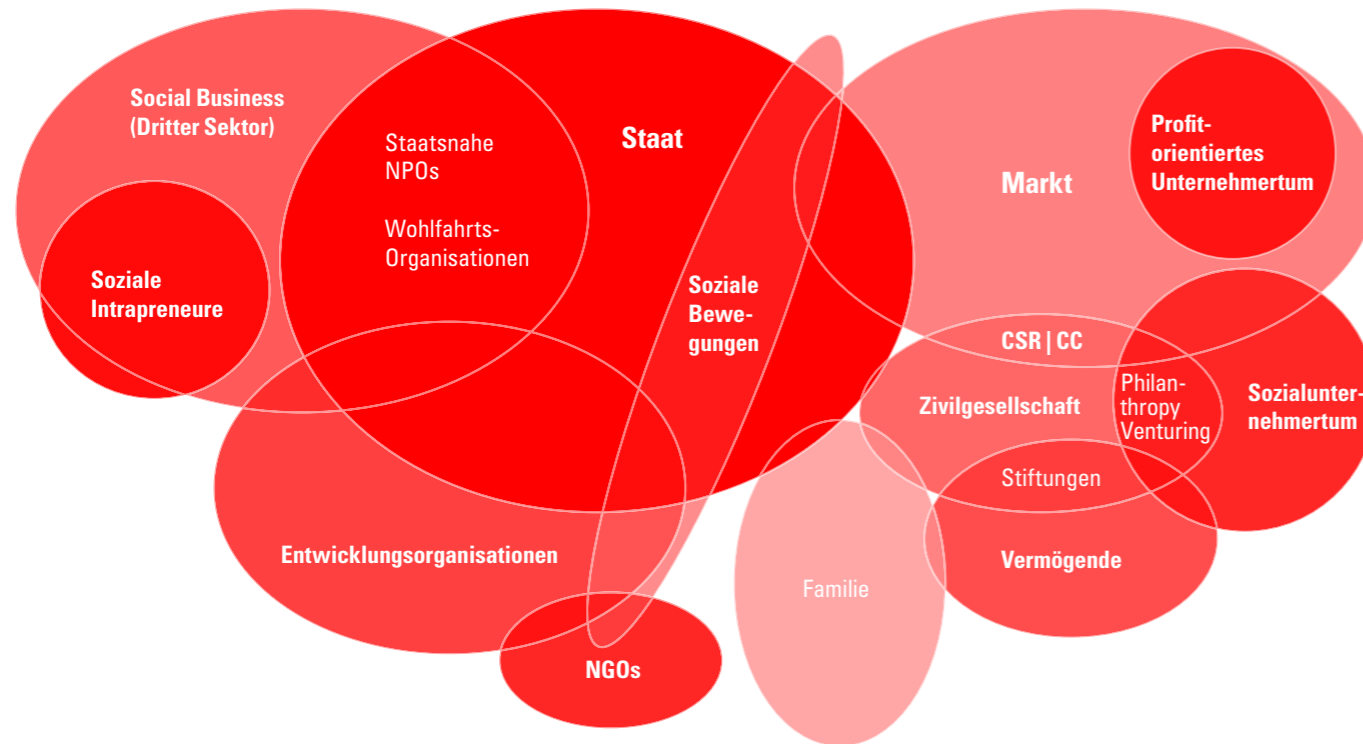
Malkin/Wildavsky (1991)

Civil Society Center | CiSoC

**Research on**  
Social Organisation  
Social Innovation  
Social Movement

# HALTUNG

## INSTITUTIONELLE AUFSTELLUNG DES GUTEN | AKTEURSANALYSE UND HYBRIDISIERUNG



### Eine öffentliche Debatte über die Zukunft des Öffentlichen

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts kommt Bewegung in die Zivilgesellschaft und ihre Forschung. Es ist eine öffentliche Debatte über die Zukunft des Öffentlichen – über das Gemeinwesen, öffentliche Güter und den Bedarf an Sozialen Innovationen. Finanzmarkt-, Wirtschafts-, Politik- und Staatskrisen zeigen ebenso wie ein ungewöhnliches Wachstum von Großunternehmen, Stiftungen und Privatvermögen erste Eckpunkte der Diskussion. Es geht um die Finanzierung von Finanzierungsrisiken, das Soziale der sozialen Marktwirtschaft, das Außerparteiliche in Sozialen Bewegungen, um die Wohlfahrt der Wohlfahrtsdiskussion und um das Vermögen, mit Vermögen umzugehen. Und es geht um eine neue Beziehungsfähigkeit aller gesellschaftlichen Akteure – also neue Demokratieverfahren, neue Akteursgruppen und neue Bewegungen.

### Soziale Innovationen durch Inklusion, Hybridisierung, Systemisierung

Das „Civil Society Center | CiSoC“ wurde gemeinsam mit zahlreichen Förderern und Partnern im Jahr 2010 vom „Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung | SOFI“ gegründet. Das Ziel: Die Vermessung der Emergenz, der Funktionsweisen, der Akteure, der Interdependenzen sowie der internationalen Vergleichsanalysen dieses neuen Gesellschaftsspiels. Dabei steht vor allem das nationale Innovationssystem des Sozialen im Zentrum, das – so vermuten wir – auf der Inklusion differenter gesellschaftlicher Gruppierungen, auf der transsektoralen Hybridisierung von Akteuren der Wirtschaft, des Staates und der Zivilgesellschaft und auf der Systemisierung von Lösungen in neue „Geschäftsmodelle“ einer unternehmerischen Zivilgesellschaft fußen wird.

### Zeppelin Universität: „University Social Responsibility“

Die Zeppelin Universität versteht sich selber als zivilgesellschaftlicher Akteur und veröffentlicht – mit dem Siegerpreisgeld des Wettbewerbs „Hochschule in Gesellschaft“ einen eigenen Verantwortungsbericht jenseits von Lehre und Forschung. Für die Jahre 2013 bis 2017 hat die Zeppelin Universität ihre Mittelfriststrategie auf die Erbringung von Sozialen Innovationen durch forschende, studentische, mediale, künstlerische und politische Interventionen fokussiert.

# THEMEN

## **Social Entrepreneurship**

Social Entrepreneurship ist unternehmerisches Handeln, das auf die nachhaltige Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung abzielt. Anders als soziale Aktivitäten des Staates, die die Selbstheilungskräfte der Gesellschaft häufig vernachlässigen bzw. außer Kraft setzen, aktiviert der soziale Unternehmer diese Selbstheilungskräfte, indem er Marktstrukturen einzieht und marktmäßige Anreizsysteme schafft. Der soziale Unternehmer weckt Eigeninitiative und selbstverantwortliches Handeln, indem er Betroffene zu Marktteilnehmern macht.

## **Neue soziale Bewegungen**

Obwohl es sie im Grunde immer gegeben hat, sind soziale Bewegungen – versehen mit dem Prädikat ‚neu‘ – in den vergangenen Jahren ein bestimmendes Moment politischer Diskurse in Deutschland geworden. Dabei geht es keineswegs nur um Bahnhöfe, Volksabstimmungen und Landtagswahlen, sondern weit darüber hinaus um Partizipationsmodelle im Kontext einer repräsentativen Demokratie.

## **Neue Formen der Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmensstiftungen sind wesentliche neue Akteure der Zivilgesellschaft, die ‚klassische‘ zivilgesellschaftliche Fragestellungen mit unternehmerischen verknüpfen und damit die wesentlichen nicht-staatlichen gesellschaftlichen Tätigkeitsfelder zusammenführen. Die Potenziale von CSR sind deshalb offenkundig. Weniger offenkundig ist, ob diese Potenziale hinreichend ausgeschöpft werden, unter welchen Voraussetzungen optimale Ausschöpfung erfolgen kann und welche Modelle hierzu dienen können.

## **‚Staatliche‘ Aufgaben in zivilgesellschaftlicher Hand**

Die Frage der Selbstentlastung des Staates durch Vergesellschaftung staatlicher Aufgaben stellt sich nicht nur angesichts der problematischen Lage vor allem kommunaler Haushalte, sondern auch angesichts grundsätzlicher Gebote wie dem der Subsidiarität. Es wäre deshalb zu erwägen, wie die Übertragung staatlicher Aufgaben auf zivilgesellschaftliche Akteure gelingen kann: so durch Anreizstrukturen wie z.B. Steuererleichterungen für Zwecke, die bestimmte zivilgesellschaftliche Aufgaben begünstigen (Spenden an zivilgesellschaftliche Organisationen o.ä.) oder Matching fund-Systeme.

## **Zivilgesellschaft und Wohlfahrtssektor**

Die Wohlfahrt erfährt seit einigen Jahren eine Entwicklung hin zu Vergesellschaftung: Zunehmend übernehmen werden Aufgaben, die für das Funktionieren des Wohlfahrtssystems von wesentlicher Bedeutung sind, in zivilgesellschaftliche, häufig sozialunternehmerisch organisierte Strukturen überführt. Da dieser Prozess ad hoc verläuft und ohne eine zugrundeliegende Strategie, entstehen dabei Spannungen zwischen tradierten Erwartungen und Strukturen einerseits und innovativen Lösungsansätzen andererseits. Diese gilt es zu reflektieren und aufzulösen.

## **Bildungseinrichtungen als zivilgesellschaftliche Akteure**

Ein anderer Bereich, in dem die Zivilgesellschaft zunehmend ‚staatliche‘ Aufgaben übernimmt, ist die Bildung, insbesondere die höhere Bildung. Es stellt sich deshalb die Frage, wie die Universität selber als zivilgesellschaftlicher Akteur agieren und soziale Innovation durch eigene Interventionen bewirken oder begünstigen kann. Möglich sind wissenschaftliche Interventionen, die die Entwicklung des Gemeinwesens durch Erkenntnisgewinn beeinflussen; unternehmerische Interventionen wie die Förderung von Start-up-Unternehmen; und politische und mediale Interventionen wie direkte Initiativen, Politikberatung und Studien zu bestimmten gesellschaftlich relevanten Themen.

## **Das Ehrenamt**

Ein Akteur der Bürgergesellschaft in einem sehr wörtlichen Sinne ist der Ehrenamtliche: 36 Prozent der Bevölkerung engagieren sich auf die eine oder andere Weise ehrenamtlich, damit bilden sie den mit Abstand größten ‚Beschäftigungssektor‘ Deutschlands. Nichtsdestoweniger ist diese zentrale Institution und Ressource der Zivilgesellschaft bislang kaum eigenständig untersucht worden.

# DAS CENTER

## **Forschung**

Das CiSoC arbeitet forschungsorientiert. Seine Forschungsorientierung steht dabei im Kontext der ZU-Universitätsstrategie, die Forschung, Lehre und Wissenstransfer als Einheit begreift und behandelt. Forschung ist dabei vor allem auch die Grundlage für

| wirtschafts-, kultur-, politik- und verwaltungswissenschaftliche Lehrprogramme

| Ausgründung und Begleitung von Sozialunternehmen

| wissenschaftliche Dienstleistungen

## **Lehre**

In der Lehre bringt sich das CiSoC derzeit vor allem in die bestehenden Master-Studiengänge ein. Hervorzuheben ist dabei das regelmäßige Forschungsseminar zu „Social Entrepreneurship“. Eigene Lehre zu den Themen des Centers ist fester Bestandteil der Entwicklungsplanung und wird vor allem mit der Einrichtung eigener Professuren einhergehen.

## **Ausgründung**

Zur Unterstützung von Sozialunternehmen – wie Unternehmen überhaupt – haben wir die ZU Micro Equity GmbH und Co. KG gegründet. Kommanditisten sind – außer der ZU – Unternehmer, die ein Interesse an der Förderung von Nachwuchsunternehmern haben. Gemeinsam haben wir u.a. den folgenden Sozialunternehmen einen erfolgreichen Start ermöglicht:

## **Spread the Word: Marketingagentur für Sozialunternehmen**

[www.spreadtheword-online.de](http://www.spreadtheword-online.de)

## **Sahay Solar Solutions: Verbreitung der Solarenergie in Äthiopien**

[www.sahay-solar.de](http://www.sahay-solar.de)

## **Uconomy: Dienstleistungen rund um mobile Anwendungen für Südafrikas second economy**

[www.uconomy.net](http://www.uconomy.net)

## **ROCK YOUR LIFE!: Social Franchise zur Unterstützung von Hauptschülern deutschlandweit**

[www.rockyourlife.de](http://www.rockyourlife.de)

## **Services**

Wissenschaftliche Politikberatung auf Bundes- und Landesebene ist ein etablierter Arbeitsschwerpunkt der Angehörigen des Centers. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt wird mit dem geplanten Ausbau des Fokusbereichs Corporate Social Responsibility in der CSR-Beratung gesetzt werden. Generell ist es beabsichtigt, im Zuge der vorgesehenen Expansion des Centers den relevanzgetriebenen Wissenstransfer in die kommerzielle und politische Praxis als strategische Priorität auszubauen.

## **Einbindung**

CiSoC bettet sich in ein dichtes Forschungsnetzwerk von Partnerlehrstühlen innerhalb und außerhalb der Zeppelin Universität. An der ZU selber kooperiert es vor allem mit dem „Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen“, dem „Institute for Entrepreneurial Finance“, dem „Stadt Friedrichshafen Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft und -modernisierung“ und dem „European Center for Sustainability Research“. Externe Partner sind u.a. das „Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS)“ der TU München, das „Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI)“ der Universität Heidelberg und der Lehrstuhl für Vermögenspsychologie der Sigmund Freud PrivatUniversität Wien. Forschungs- und Projektpartnerschaften bestehen zu zahlreichen Stiftungen und Förderorganisationen wie Ashoka, BMW Stiftung, Schwab Foundation, Start Social oder Vodafone Stiftung.

# PROJEKTE

## MERCATOR FORSCHUNGSNETZWERK SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (MEFOSE)

Organisation, Kommunikation, Finanzierung und Märkte von Sozialunternehmen unter Gesichtspunkten der Emergenz, Legitimität und Governance.

### Projekt

Das auf zwei Jahre angelegte Forschungsprojekt beschäftigt sich mit der Frage nach dem Unternehmertum im Sozialen. Ausgewählte Themen sind Entstehungsumstände, organisationale Besonderheiten, Wachstumsherausforderungen und die Wahl einer optimalen Finanzierungsstrategie.

Schwerpunkt stellen betriebs- und volkswirtschaftliche, kommunikations-, verwaltungs- und politikwissenschaftliche sowie soziologische Analysen zur Geschichte und Gestaltbarkeit, Praxis und Theorie des sogenannten Sozialunternehmertums sowie dem Unternehmerischen im Sozialen dar.

Am Ende des Projektes soll einerseits eine wissenschaftliche Analyse des Umfelds für das Unternehmertum im Sozialen in Deutschland entstehen, andererseits sollen auch Handlungsempfehlungen für Politik, Bürgergesellschaft und Förderorganisationen formuliert werden.

### Partner

Das Forschungsnetzwerk MEFOSE wird von der Stiftung Mercator finanziert und vom Civil Society Center der Zeppelin Universität koordiniert. Weitere Projektpartner sind das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg und das Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) der Technischen Universität München. Dem Netzwerk angegliedert sind die beiden Förderorganisationen Ashoka Deutschland und die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.

MEFOSE ist eingebettet in den Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“, gemeinsam mit den Universitäten Bochum, Greifswald, Jacobs und Leuphana und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin.



## INTERNATIONALES FORSCHUNGSNETZWERK SOCIAL ECONOMIC EMPOWERMENT (IRENE|SEE)

Social Economic Empowerment – das neue „Gesellschaftsspiel“ zwischen Staat, Markt, Corporate Social Responsibility, Entwicklungshilfe und Sozialunternehmertum am Beispiel von Afrika und Lateinamerika

### Projekt

Das zunächst auf vier Jahre angelegte Forschungsnetzwerk erforscht Anwendbarkeit, Nutzen und Grenzen sowie langfristige Wirkungen von „Social Economic Empowerment“ in ausgewählten Ländern Afrikas und Lateinamerikas. Das Projekt setzt an mit der Entwicklung einer theoriebasierten (u.a. konstitutionenökonomischen und politikwissenschaftlichen) Heuristik der gesellschaftlichen, staatlichen, marktlichen, sowie bürgergesellschaftlichen Akteure des Landes. Dem folgt eine empirische Vermessung seines Sozialssektors, aus welcher generalisierbare Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese sind nach Anspruchsgruppen differenziert (Sozialunternehmen und Entwicklungshilfe, Stiftungen, Politik/Recht, Universitäten) und werden gezielt in die Umsetzung überführt.

### Partner

Das Netzwerk – auf Initiative der Siemens Stiftung und unter Leitung der Zeppelin Universität – hat im engeren Verbund Partneruniversitäten in den ausgewählten Ländern, darunter die Adama Universität in Äthiopien, die Universidad de los Andes in Bogotá, Kolumbien, die mexikanische EGADE Business School und die Stellenbosch-Universität in Kapstadt, Südafrika. Innerhalb dieses Netzwerks werden Promotionen gemeinsam betreut, die in die Forschung vor Ort ebenso eingebunden sind wie in eine Fortsetzung der Analysen über das Netzwerk hinaus. Im weiteren Verbund findet im Rahmen von Konferenzen ein Erfahrungsaustausch mit den international führenden Wissenschaftlern und Institutionen statt.



## NEUE FORMEN DER CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (PROJEKTIERT)

CSR ist eine der potentesten Ressourcen der Zivilgesellschaft. Und eine der am wenigsten geschätzten, am wenigsten gepflegten, am wenigsten professionalisierten. Die ZU hat es sich zum Ziel gesetzt, die gesellschaftlichen Potenziale von CSR aktivieren zu helfen.

### Projekt

Die Rolle von CSR und Stiftungen in Unternehmensstrategien ist häufig unklar. Zum einen fällt auf, daß CSR zu meist in keinem Zusammenhang mit den eigentlichen Unternehmensaktivitäten steht. Zum anderen fördert CSR oftmals rein karitative Aktivitäten, die – obwohl für sich genommen wertvoll – keine nachhaltigen Strukturen herausbilden und deren Wirkung damit kurzfristig ist. So betreibt man CSR zwar mit Ernsthaftigkeit und Engagement, doch besteht eine große Unsicherheit, wie eine langfristig erfolgreiche Umsetzung und eine Integration mit anderen Aktivitäten des Unternehmens zu gestalten wäre.

Da die Stärke eines Unternehmens im unternehmerischen Handeln liegt, liegt es im Grunde nahe, auch CSR unternehmerisch zu betreiben. Social Entrepreneurship, unternehmerisches Handeln mit sozialen Effekten, ist das effiziente Mittel zum guten Zweck. Indem CSR gesellschaftliche Problemfelder durch Social Entrepreneurship marktmäßig erschließt, wird zum einen die Nachhaltigkeit sichergestellt, die gutem unternehmerischem Handeln eigen ist: langfristige Selbsthilfe anstatt kurzfristiger Hilfe, Strukturen statt Aktivismus. Zum anderen wird die unternehmerische Ausgestaltung von CSR dazu führen, daß diese kein Fremdkörper im Organisationsgefüge des Unternehmens mehr ist. So kann CSR aus einer Nebensache der Unternehmensstrategie zu einem Labor zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in neuen Märkten und damit zu einer Komponente der langfristigen Entwicklungsplanung werden.

### Partner

Diejenigen Professuren für CSR im deutschen Sprachraum, die das Thema aus einer entschieden unternehmerischen Perspektive betrachten, sind sehr wenige: eine kleine Avantgarde, die sich vom Mainstream der Wirtschaftsethik abgespalten hat und gemeinsam mit Partnerunternehmen das Ziel verfolgt, nicht nur zu reden, sondern zu tun. Gemeinsam mit Partnern – Unternehmen, die eine ausgeprägte CSR-Strategie verfolgen oder ein starkes Interesse an der Optimierung von CSR-Strategien haben – wird die ZU eine Juniorprofessur einrichten, die Forschung, Lehre und Transfer zu unternehmerischer CSR betreibt und koordiniert.

## FORSCHUNGSSTELLE INNOVATIONSSYSTEME DER WOHLFAHRTSORGANISATIONEN (FIWO)

Strategische Neupositionierung der Verbände der freien Wohlfahrtspflege als zivilgesellschaftliche Organisationen vor dem Hintergrund neuartiger Anforderungen und Rahmenbedingungen.

### Projekt

Das Projekt hat es sich zum Ziel gesetzt, die Funktion der Wohlfahrtsverbände neu zu denken. Damit soll u.a. eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie – angesichts sich verändernder sozialstaatlicher Strukturen – die Verbände Positionen jenseits ihrer traditionellen Rolle besetzen, sich weiter professionalisieren und dabei selber zum zivilgesellschaftlichen Akteur werden können.

Die ausgeprägt empirisch angelegte Forschung in dem Projekt ordnet sich hauptsächlich in die Forschungsstränge Non-Profit-Forschung und Social-Entrepreneurship-Forschung ein. Daneben werden die Intrapreneurship-Forschung sowie – mit Blick auf das Forschungsfeld der sozialen Innovationen – die Innovationsforschung einbezogen.

Das Projekt ist darauf ausgerichtet, die Forschungsergebnisse unmittelbar in die Praxis zu überführen.

### Partner

Das Projekt wird gemeinsam mit dem Vorstand des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart umgesetzt. Diese Kooperation bildet u.a. eine wesentliche Voraussetzung für die empirische Validität und Qualität der Forschung, da sie einen einzigartigen Zugriff auf Primärdaten bei den Mitgliedsunternehmen des Verbandes ermöglicht.

Zudem wird durch die Kooperation sichergestellt, daß die Übersetzung der Resultate in die Praxis sowohl auf Verbands- als auch auf Mitgliedsunternehmens-Ebene unschwer vonstattengehen kann. Auf Basis dieses ‚Prototyps‘ erfolgt eine Dissemination in andere Verbände, Organisationen und Unternehmen des Wohlfahrtssektors.





### **Das Team**

| Lisa Hanley

| Stephan A. Jansen (Leitung)

| Rieke Schües

| Wolfgang Spiess-Knafl

| Aline Wachner



## **Ansprechpartner**

Prof Dr Stephan A Jansen  
Civil Society Center | CiSoC

Zeppelin Universität  
Am Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen

+49 7541 6009 1100  
praesident@zu.de  
zu.de/cisoc