

# RE • THINK

Social  
Startups

Service  
Learning

**INVESTING SOCIETY**

Ethical  
Investment

Ethical  
Certification

•III

EDITED BY  
ALEXANDER BRINK • DAVID ROHRMANN

# **Rethink – Investing Society**

Edited by Alexander Brink and David Rohrman

Copyright © 2013 by Alexander Brink and David Rohrman

All rights reserved. Printed in Germany. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, address: Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, University of Bayreuth, Institute of Philosophy, Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth, Germany.

[www.pe.uni-bayreuth.de](http://www.pe.uni-bayreuth.de)

Visual concept and realisation by [sollen&sein](http://sollen&sein.com), [www.sollenundsein.de](http://www.sollenundsein.de)

First Paper Back Edition published 2013

ISBN 978-3-00-043598-0

**RE • THINK**  
**INVESTING SOCIETY**

EDITED BY ALEXANDER BRINK • DAVID ROHRMANN

# Inhaltsverzeichnis

**Investing Society – Eine Einleitung** 9

## *Service Learning*

**Temps Mort** 23

Martin Sambauer, Alexander Brink und David Rohrman

**Wirtschaftsethik als Service** 31

Esther Maria Meyer

**Service Learning 2.0** 73

David Rohrman

## *Ethical Investment*

**Ethisches Investment von Nonprofit-Organisationen** 105

Lukas Gebauer

**Novalux: Eine Unternehmensform** 139

Fabian Buchwitz

**Zwischen Samaritertum und Ablasshandel** 155

Wjatschelslaw Loev

## *Social Startups*

**Social Versus Commercial Entrepreneurship** 191  
Anastasia Belyh

**Social Business** 269  
Lukas Kocher

**Stakeholdertheorie im Kontext von Novalux Young** 293  
Jan-Philipp Brauchle und Luca Spinelli

**Ethische PR als Herausforderung für die Organisation** 313  
Robert R. Conrad

## *Ethical Certification*

**Novalux Rating** 331  
Alexander Baumann und Jasper Niebuhr

**Stimmen der Zukunft** 377  
Esther Maria Meyer und Wjatschelslaw Loev

**Klein aber clever** 415  
Julia Knopf

**Social  
Startups**

**Service  
Learning**

**INVESTING SOCIETY**

**Ethical  
Certification**

**Ethical  
Investment**



# Investing Society – Eine Einleitung

„Liegen nicht gerade in der Art, wie wir wirtschaften, wie wir Waren produzieren, wie wir handeln und welche Ziele und Zwecke wir verfolgen die ganz großen Chancen für unsere krisenbedrohte Zukunft? Wenn wir diese großartigen Chancen ergreifen wollen, müssen wir genau diese fundamentalen Fragen stellen. Nur so kommen wir zu den faszinierenden Antworten, die wir unserer Zukunft schuldig sind“ (Martin Sambauer).

## *1. Investing Society*

Investing Society – so lautet der Titel unserer Publikation. Im Allgemeinen versteht man unter einer Investition, Kapital mit der Aussicht auf zukünftigen Mehrgewinn anzulegen: Wir investieren in Infrastruktur, effizientere Prozesse und Produktion, technische Innovation und in Bildung und Forschung. Warum? Damit Deutschland „wettbewerbsfähig“ bleibt, die Wirtschaft möglichst Jahr für Jahr wächst und unser Wohlstand gesichert und vermehrt wird. Aber ist dies die einzig vernünftige Weise den Begriff „Investition“ zu verstehen? Ist oder soll ein finanzieller Mehrgewinn das wesentliche oder gar einzige Ziel einer Investition sein? Muss eine Investition immer in Geld erfolgen? Ist Wohlstand eine rein materielle Größe? Können wir investieren, ohne dass dabei Profit im Zentrum des Interesses steht? Gibt es also Werte, die über materiellem bzw. finanziellem Ertrag stehen und falls ja: Wie findet, begründet und kommuniziert man sie? All das sind relevante Fragen, denen sich eine zukunftsorientierte Gesellschaft widmen sollte – und widmen muss!

Wir sind so reich wie noch keine Generation jemals vor uns: Handys, Computer, Autos, Fernreisen, Nahrungsmittel in Massen, flächendeckende medizinische Versorgung, Konsum und Überfluss als Lebensstil. Vor kaum fünfzig Jahren hatten viele Deutsche nicht einmal Leitungswasser, Abwassersysteme, Warmwasserduschen, geschweige denn Zentralheizung oder gar Elektrizität. Diese Dinge aber als Luxus zu bezeichnen, hätte wohl heute eher eine belustigende Wirkung auf die Meisten. Wir können es uns heute ohne Probleme leisten ein Drittel aller noch genießbaren Lebensmittel wegzuerwerfen und zugleich epidemieartig zu überfetten. Unsere Kaufkraft

ist in den Jahrzehnten stark gestiegen: Für ein Fernsehgerät musste im Jahre 1950 ungefähr 350 Stunden Arbeitszeit aufgewendet werden verglichen mit 35 Stunden heutzutage, Schuhe kosteten 7 Stunden Arbeit verglichen mit weniger als 2 Stunden heute, bei 10 Eiern liegt das Verhältnis 2 Stunden zu 8 Minuten und bei einem Schweinekotelett 4 Stunden zu 30 Minuten. Wir leben in einem nie da gewesenen Reichtum und wir merken dies meist gar nicht einmal: Luxus ist für uns Gewohnheit. Wir leben also zweifelsohne in den besten Zeiten der Menschheit, in der goldenen Zeit – oder etwa nicht?

Nun, es gibt wie so oft auch eine Schattenseite. In anderer Hinsicht sind wir nämlich auch so arm wie noch keine Generation vor uns: Umweltzerstörung, Klimawandel, Überbevölkerung, Überfischung der Meere, Artensterben und Ressourcenverschwendung. Bisher war die Natur immer der Feind des Menschen, der Widersacher dem man in mühevoller und harter Arbeit das Lebensnotwendige abringen musste. So fordert die Bibel: „Macht euch die Erde untertan!“ In den letzten hundert Jahren haben wir das wohl zu wörtlich genommen: Wir müssen nicht mehr uns vor der Umwelt, sondern vielmehr die Umwelt vor uns schützen. Und obwohl der Planet unsere Lebensgrundlage ist, ohne den wir zweifelsohne nicht überleben können, sind wir auf dem besten Wege, ihn auf dem Altar des Wirtschaftswachstums zu opfern. Der durch uns angerichtete Umweltschaden vollzieht sich schleichend, damit kaum merkbar und selten liegt menschliche Aktion und ökologische Reaktion offensichtlich genug zu Tage. Der Klimawandel ist ein langsamer Prozess. Die globalen Folgen wie Überschwemmungen, Waldbrände, starke Klimaschwankungen, Orkane, Versteppung und Erosion, Nahrungsmittelknappheiten in Entwicklungsländern oder Artensterben stehen für den Laien kaum in Verbindung mit seinem täglichen Handeln und Entscheiden. Anders war es bei der Ölpest im Golf von Mexiko 2010 und dem Atomunglück von Fukushima in Japan 2011: Beide waren ursächlich eindeutig dem Profitstreben der verantwortlichen Konzerne zuzuschreiben und die katastrophalen Folgen für jeden Einzelnen durch die Berichterstattung zu sehen.

Neben den gewichtigen ökologischen Problemen stehen wir auch vor großen gesellschaftlichen Zerwürfnissen: Die Solidarität innerhalb einer Gesellschaft nimmt oft in dem Maße ab, wie Gesetz bzw. Rechtsprechung und Gerechtigkeitsempfinden der Menschen auseinanderklaffen – und solch eine Kluft führt häufig zu sozialen Spannungen. In den westlichen Nationen scheint dies zunehmend der Fall zu sein: Außerhalb des demokratischen Prozesses stehende Lobbyisten nehmen zugunsten von Minderheiten Einfluss auf politische Entscheidungen; immer wieder kommen Fälle von korrumpierenden Verquickungen zwischen Wirtschaft und Politik ans Tageslicht und zunehmend ist eine Verrohung derer zu beobachten, die als Elite eigentlich gesellschaftliche

Verantwortung übernommen haben, die Vorzüge dieser Stellung auch genießen, im Zweifelsfall aber die Verantwortung weder tragen wollen noch müssen. Zusätzlich wird der Graben zwischen Arm und Reich länderübergreifend von Jahr zu Jahr breiter und gefährdet damit zusätzlich den sozialen Frieden. Wenn dann noch ganz offensichtlich durch Bankenrettungen das Geld von unten nach oben verteilt wird, während soziale Leistungen gekürzt werden, dann ist es belanglos, wie sehr dieser Vorgang aus der Logik des Systems hervorgeht und somit „alternativlos“ ist: Es wird als ungerecht empfunden und führt zum Verlust von Vertrauen in Politik und Gesellschaft. Während das BIP, also die Mehrproduktion von Gütern und Dienstleistungen, im Laufe der letzten Jahrzehnte rasant angestiegen ist, sinkt das GPI (Genuine Progress Indicator) seit Jahrzehnten unaufhörlich. Dieses misst nicht wirtschaftliches Wachstum allein, sondern ob sich dieser auch wirklich in mehr Wohlstand bzw. Wohlbefinden niederschlägt. So sinkt beispielsweise das zwischenmenschliche Vertrauen, der gesellschaftliche Zusammenhalt und das gesellschaftliche Engagement seit den 1970ern unaufhörlich.

Nicht nur der Gesellschaft und der Umwelt, sondern vor allem dem Einzelnen scheint das alles nicht zu bekommen: Psychische Erkrankungen sind in unserer Gesellschaft auf dem Vormarsch. Eine 2011 von der TU Dresden veröffentlichte Studie angesehener europäischer Forscher kommt zu dem Ergebnis, dass pro Jahr knapp 40% der Europäer unter psychischen Erkrankungen leiden. Burnout und Depression sind unsere modernen Volkskrankheiten. Und so hat sich allein ihre Zahl seit den 1970igern mindestens verzehnfacht und das Durchschnittsalter des ersten Ausbruchs von Depressionen ist von 30 auf 15 Jahre gesunken. Die Anzahl der wegen psychischer Probleme mit Psychopharmaka behandelten Kinder ist in nur wenigen Jahren um 32% gestiegen und zunehmend leiden bereits Studenten unter Burnout. Ebenso sinkt die Zufriedenheit der Arbeitnehmer, so dass heute nur noch 12% der Mitarbeiter angeben, mit Motivation und Engagement bei der Arbeit zu sein.

Auf der einen Seite geht es uns also so gut, aber auf der anderen Seite auch so schlecht wie nie zuvor. Wir haben sehr viel Zeit, Energie und Ressourcen in wirtschaftliche Prosperität investiert. Ein guter Betriebswirt würde nur dann sein Kapital in einem Projekt anlegen, wenn er sich über alle Kosten und Risiken im Klaren wäre. Der Betriebswirt operiert aber in einem relativ einfachen Umfeld: Er möchte Geld investieren, um mehr Geld zu bekommen. Und Geld ist quantifizierbar und damit sind seine Investitionen einfach vergleichbar. Was passiert, wenn nun aber zusätzlich qualitative Faktoren berücksichtigt werden sollen? Zumindest scheint es so zu sein, dass wir gesellschaftlich einseitig überinvestiert haben, ohne dabei mehr oder minder versteckte Kosten zu berücksichtigen. Einer der wohl bedeutendsten Wirtschaftswissenschaftler des letzten Jahrhunderts,

John Maynard Keynes, war der Ansicht, das Ziel höherer Produktivität läge im Besiegen der Armut und danach müsse mehr Qualität angestrebt werden. Wir produzieren heute aber immer effizienter und zahlreicher und doch bleibt unser einziges Mantra: Mehr Profit, mehr Produktion, mehr Konsum, sprich mehr Wirtschaftswachstum. Nur wenigen scheint die Absurdität dieses Vorhabens ernsthaft aufzufallen – das hat etwas recht Irrationales an sich. Und in der Tat: Nicht viele fragen nach dem gutem Leben, wenn es um ökonomische Fragen geht. Denn wie wir ja alle wissen und verinnerlicht haben: „It's the economy, stupid!“ Aristoteles spricht anschaulich von der Mitte zwischen zwei Extremen. Die Extreme sind das Übel, die dazwischen liegende „goldene Mitte“ die begehrteste Tugend. So sind Geiz und Verschwendung schlecht und Sparsamkeit als goldene Mitte das wünschenswerte Ziel. Ebenso verhält es sich mit hemmungslosem Luxus und tiefster Armut, deren Mitte in der Mäßigung, also der umsichtigen Befriedigung materieller Bedürfnisse liegt. Ähnlich spricht der Buddhismus vom sogenannten „mittleren Weg“, der zwischen der Askese, der Enthaltbarkeit, und dem radikalem Hedonismus, der Genusssucht, liegt. Dieser Weg ist deshalb erstrebenswert, da er mit dem guten, dem zufriedenen und letztendlich nachhaltigen Leben verbunden ist.

Unbestreitbar stehen wir heute vor noch nie da gewesenen Herausforderungen und Problemen; und das spüren und wissen wir. Wir sehen ja, wie viel Abfall sich wöchentlich in einem Haushalt ansammelt. Wir lesen ja, dass viele unserer begehrten Konsumprodukte unter menschenunwürdigen Bedingungen im Ausland produziert werden. Wir verstehen ja, dass es nicht funktionieren kann, wenn so große Völker wie Chinesen und Inder einen ähnlichen Lebensstil haben wollen wie wir. Wer kann es ihnen verübeln oder gar versagen? Erst aber der Ausbruch der Wirtschaftskrise 2008 hat die Gesellschaft sensibilisiert und dazu geführt, dass die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit auch in der Öffentlichkeit breit diskutiert werden. Um Antworten sind Politiker und Experten selten verlegen. Aber sind es die von ihnen gepredigten Antworten, die wir suchen und brauchen? Oder müssen nicht erst die richtigen Fragen gesucht werden? Plötzlich wird in großen Zeitungen nach Möglichkeiten gefragt, die jenseits der als falsches Dilemma enttarnten Alternativen Kapitalismus oder Sozialismus liegen. Schlagartig werden zu besten Sendezeiten die Problematiken und Ungerechtigkeiten unseres Geldsystems mit Andersdenkenden diskutiert, die man vor ein paar Monaten noch als verquere Spinner abgekanzelt hätte. Ja, es wird sogar das goldene Kalb der letzten Jahrzehnte, das Wachstum, in Frage gestellt: Ist ein mit diesem Ziel letztlich gefordertes exponentielles Wachstum nicht eine verwegene, nein gar eine wahnsinnige Idee? Wie soll das auf einem begrenzten Planeten überhaupt funktionieren? Sind nicht alle sonst

aus der Natur bekannten ungebremsten Wachstumsprozesse wie z. B. der Krebs in ihrer letzten Konsequenz tödlich? Dieses bereits vom Club of Rom in den 1970igern dargestellte Tatsache wird, nachdem sie lange in Vergessenheit geraten war, wieder in der Gesellschaft diskutiert. Gefragt wird, ob wir wirklich wollen, dass sich unsere Demokratie an die Forderungen des Marktes anpasst oder ob es nicht doch eher umgekehrt sein müsste, dass die Märkte nämlich demokratiekonform zu gestalten sind. Oft hört man die Forderung nach mehr Freiheit. Aber was für Freiheit? Freiheit für wen und auf wessen Kosten? Ist Freiheit nicht meist vor allem die Freiheit des Marktes, nicht die der Menschen? Warum fragen wir nicht, was die Wirtschaft tun kann, damit es uns besser geht, statt zu fragen, was wir tun können, damit es der Wirtschaft besser geht? Noch nie in der jüngeren Vergangenheit wurden so grundlegende und mehrheitlich akzeptierte Glaubenssätze der westlichen Nationen öffentlich in Frage gestellt: Wachstum und Produktivität, Profit und Rendite, Konsum und Überfluss. Es werden öffentlich die Fragen gestellt: Ist es nachhaltig, vernünftig, zielführend was wir machen? Das Wort „Entwicklung“ bedeutet aktive Bewegung auf ein Ziel hin. Es besteht die Gefahr, dass man ohne eine genaue Vorstellung etwas erreicht, was man eigentlich gar nicht wollte. Welches Ziel soll also erreicht werden? Für uns und die kommende Generation wird es zunehmend schwieriger, ja gar unmöglich sein, den Reichtum zu mehren. Mercedes für alle? Alle sechs Monate das neueste Handy für jeden? Anstelle von zehn zur Wahl stehenden Schokoladensorten im Supermarkt vielleicht demnächst zwanzig? Es ist nicht nur eine Frage der Wahl, es ist eine Frage der Notwendigkeit: Selbst wenn wir wollten, wir werden nicht weiter unseren Reichtum mehren können. Zum einen genießen wir bereits einen Lebensstandard auf obszön hohem Niveau und zum anderen fehlen uns auf Dauer schlicht die nötigen Ressourcen dafür. Früher fanden die Menschen ihr Heilversprechen in der Religion. In der Neuzeit und dem mit ihm einhergehenden Glaubens- und Sinnverlust fanden viele ihr Heil in der Mehrung des materiellen Wohlstandes. Nun droht uns auch hier die Enttäuschung. Auch dieser Glaube mit seinem Heilversprechen entpuppt sich als Illusion. Wir müssen aber stets bedenken: Probleme, insbesondere komplexe, lassen sich meist nicht mit denselben Betrachtungsweisen lösen, durch die sie entstanden sind. Deshalb müssen wir nach neuen Wegen fragen – und diese dann letztlich auch konsequent beschreiten: Reflexion und Aktion.

In seinem Essay „The Importance of What We Care About“ argumentiert der Philosoph Harry Frankfurt, dass wir weniger die Frage nach Moral und Ethik als vielmehr die Frage stellen müssen, was wirklich wichtig für uns ist, was für uns wirklich zählt. Die Frage nach Werten und die Frage nach Ethik ist aber keineswegs dieselbe: Es ist möglich, dass jemand ein Meister im

ethischen Urteilen und Schlussfolgern ist. Wenn nun aber Sex mit Kindern dasjenige ist, was für ihn wirklich zählt, dann wird sein Verhalten zwar an Verwerflichkeit kaum zu übertreffen sein, er wird jedoch Wege und Mittel finden, sich sein Verhalten moralisch zu rechtfertigen. Pädophilie war im antiken Griechenland gesellschaftlich akzeptiert und wurde häufig, so auch von Platon, pädagogisch gerechtfertigt. Auch wenn dies für uns heute kaum vorstellbar ist, fand selbst Friedrich Nietzsche in „Menschliches, Allzumenschliches“ noch wohlwollende Worte für eine solche Praxis. Häufig umfassen moralische Überlegungen nur die Regeln, die man anwendet, um das zu bekommen, was man will: Der Wille ist Urheber der moralischen Überzeugung und nicht umgekehrt. Werte legen aber fest, was man will. Sie sind deshalb grundlegender als Moral. Ein bemerkenswertes Experiment von John M. Darley und C. Daniel Batson aus dem Jahre 1970 veranschaulicht die Priorität von Werten. Theologiestudenten wurden aufgefordert, einen Vortrag über den barmherzigen Samariter vorzubereiten, den sie anschließend in einem anderen Gebäude vortragen sollten. Auf dem Weg dorthin trafen sie einen Mann an, der auf dem Boden sitzend so tat, als ob es ihm schlecht ginge. Unter Zeitdruck gesetzt, halfen nicht einmal 10% der Studenten und das, obwohl sie gerade auf dem Weg waren, einen glühenden Vortrag über Hilfsbereitschaft zu halten. Es muss ihnen bewusst gewesen sein, was diese Situation moralisch von ihnen erforderte: Hilfe anbieten. Aber ihre Werte waren nun mal andere: im kommenden Vortrag brillieren. Es sind also Werte, die das Fundament unserer Taten legen. Wenn Werte aber so bestimmend sind, woher kommen sie dann? Es gibt einige Dinge, die wir instinktiv schätzen: Nahrung, Unterkunft und Sex. Wie aber kommt eine Person dazu, Schach oder Briefmarkensammeln, Autos oder Gärtnern, Umweltschutz oder die Anhäufung von Reichtum, Nächstenliebe oder grenzenloses Eigeninteresse wertzuschätzen? Leider gibt es darüber keine klaren wissenschaftlichen Erkenntnisse. Ein guter Teil davon wird vermutlich in frühkindlichen Erfahrungen erlernt. Aus der Sozialpsychologie weiß man jedoch, dass menschliches Handeln, gutes wie schlechtes, zu einem nicht zu unterschätzenden Teil durch den Kontext beeinflusst wird, in dem es stattfindet. Wir alle kennen das berühmte Milgram- und Stanford-Prison-Experiment: Selbst völlig durchschnittliche Menschen sind im „richtigen“ Kontext zu den größten Untaten fähig. Den Kontext unseres Handelns aber schafft zweifelsohne oft die Gesellschaft mit ihren Institutionen und den durch sie vermittelten Werten. Wer aber schafft Gesellschaft und Institutionen? Niemand anderes als wir.

Folglich sind Ethikkurse für Manager und Banker, wie sie häufig als Reaktion auf die Finanzkrise gefordert werden, zwar gut gemeint, aber vermutlich für sich allein genommen recht fruchtlos. Was sind die Werte im Kontext dieser Berufe, was zählt dort wirklich? Es sind kurzfristige

Rendite und Profite, nicht Gerechtigkeit, nicht Nachhaltigkeit und auch nicht gesellschaftlicher Mehrwert. Wer dort Gewinn zugunsten von Moral opfert, kommt nicht weit. Umgekehrt kann man freilich ein angesehenes Mitglied im Club der Erfolgreichen werden. Wir Menschen sind höchst sensibel dafür, welches Verhalten belohnt und welches bestraft wird. Und so ist es überaus unklug Handlung A zu belohnen, wenn man eigentlich Handlung B wünscht. So darf sich eine Gesellschaft, die Erfolg ausschließlich in finanziellen Größen wertet, nicht wundern, wenn sich ihre Wirtschaftseliten im Zweifelsfall für höhere Rendite und gegen Nachhaltigkeit entscheiden. Und so sollte es eine den Aktienkurs huldigende Gesellschaft nicht erstaunen, wenn Unternehmen lieber kurzfristig ihre Kurse erhöhen als die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Wir alle wollen, dass Unternehmen nachhaltig und vernünftig wirtschaften. Oft stehen moralische Werte jedoch im Konflikt mit Rekordgewinnen. Wenn wir aber praktisch ausschließlich den finanziellen Erfolg belohnen (A), obwohl wir lieber mehr Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit (B) hätten, dann begehen wir oben genannte Torheit. Schön lässt sich das am Beispiel des Unternehmens Apple sehen: Steve Jobs wird als Meister unserer Zeit gefeiert. Warum? Weil er als sogenanntes Marketinggenie Apple zum profitabelsten Unternehmen der Welt gemacht hat. Nun wenden aber kritische Stimmen ein, dass er dies zu einem erheblichen Teil auf Kosten ausgebeuteter Arbeiter und dank laxer Umweltstandards in den produzierenden Ländern erreicht hat. Man stelle sich nun vor, Steve Jobs hätte seine Waren unter moralisch tadellosen Bedingungen produziert. Dies hätte mit Sicherheit dazu geführt, dass Appleprodukte heute nicht die Massenverbreitung hätten, die sie haben, und die Firma heute nicht annähernd den Unternehmenswert besäße, den sie faktisch besitzt. Würde die Welt Steve Jobs dann heute als Genie und „iGod“ feiern? Vielleicht würde man ihn in bestimmten Kreisen rühmen, aber der weltweite Kult um Apple und die Vergötterung seiner Person wäre vermutlich ausgeblieben. Wenn ein Mensch bzw. eine Gesellschaft die höchste Stelle in der Wertehierarchie dem Aktienkurs zuweist, dann werden Moralapelle keine Wirkung zeigen. Geraten ethische Forderungen nämlich mit den höchsten Werten in Konflikt, dann wird praktisch zugunsten der Werte entschieden. Werte bestimmen unser Verhalten, nicht abstrakte Ethik. Die durch Institutionen vermittelten Werte können nicht getrennt werden von den Werten der Individuen. Die Werte von Institutionen beeinflussen das Verhalten von Menschen und das Verhalten der Menschen wiederum gestaltet die Institutionen. Wir müssen uns also fragen: Welche Werte fördern unsere Institutionen? Was sind unsere Werte überhaupt? Was wollen wir als unsere Werte haben? Was sollten unsere Werte sein? Was also ist wirklich wichtig für uns? Wonach lohnt

es sich zu streben und zu leben? Was macht das gute Leben aus? Worin also wollen wir uns, unser Leben, unsere Zeit und unsere Energie investieren?

## **2. *Novalux Seminar***

Das Novalux-Seminar ist der Geburtsort unserer Idee einer „Investing Society“. Es handelt sich um kein traditionelles Lehrseminar, sondern um ein praxisorientiertes Forschungsseminar im Rahmen des Studiengangs Philosophy & Economics an der Universität Bayreuth: Ziel ist es nicht, vorgefertigtes Wissen und Paradigmen zu reproduzieren, sondern selbst Fragen zu stellen und dann eigenständig Antworten auf diese Fragen zu finden. Es ist somit in gewissermaßen eine Antwort auf die durch Bologna einhergehende Verschulung und Bürokratisierung des Studiums. Hier arbeiten und forschen Studenten unter dezentraler Führung eigenverantwortlich und interdisziplinär in kleinen Projektteams. Damit geht einher, dass es im Gegensatz zu herkömmlichen Seminaren kein von vornherein feststehendes Ergebnis gibt. Das Leitungsteam fördert die Studenten zwar mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung bei den Forschungen, es steckt aber keine festen Wege und Ziele ab. Es erhebt für sich nicht den Anspruch, bereits alle wichtigen Fragen einschließlich passender Antworten bezüglich unserer gesellschaftlichen Zukunftsfähigkeit zu haben. Und so stand am Anfang nur der thematische Rahmen der Bemühungen fest: Ein fundiertes und umsetzbares Konzept für das Wirtschaften der Zukunft zu erarbeiten. Später entwickelte sich daraus das Ziel, eine neuartige Dienstleistung oder ein Produkt zu entwickeln, das nicht nur im Rahmen unseres marktwirtschaftlichen Systems praktikabel und rentabel ist, sondern auch in anderer Hinsicht wertschöpfend und wertbildend ist: Eine ethische Marke im Rahmen eines möglicherweise neuartigen Unternehmenstyps.

Die Idee hinter Novalux basiert auf der aus den USA stammenden sog. „Service Learning“. Hier soll die Ausübung von zivilgesellschaftlichem Engagement mit theoretischer Reflexion verbunden werden. Auf ein universitäres Seminar angewandt ist das Ziel eines solchen Seminars, Theorie und Praxis zusammenzuführen, Kreativität und Selbstständigkeit zu fördern und so ein tiefgehendes und umfassendes Lernen und Denken zu ermöglichen. Der Name des Seminars geht auf eine Idee von Martin Sambauer zurück, der zusammen mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink und David Rohrman die Leitung übernahm. So fand das Seminar seinen Anfang in der Idee einer Marke, eines Gütesiegels oder eines Produktes, das sich durch einen ethisch-moralischen und

nachhaltigen Produktionsprozess auszeichnen sollte. Diese Idee entsprang der Erkenntnis, dass es heute nicht mehr ausreicht, ein Produkt zu ersinnen und es dann mit großem Marketinggeschick und – aufwand in den Markt einzubringen; zumindest nicht, wenn man aufgrund seiner Ausbildung zu einer Aufklärungselite gehören will und ganz sicher nicht, wenn die kommende Generation sich ein lebenswertes Umfeld erhalten will. Dafür ist es notwendig, dass im Wirtschaftsprozess die sozioökologischen Folgen eines Produkts, von der Herstellung über die Verwendung bis zur Entsorgung, berücksichtigt werden müssen. Als erste Produktthese entwarf Martin Sambauer dabei eine Uhr, bei der die komplette Herstellungskette offengelegt werden sollte, so dass man eine nachweislich „ethisch korrekt“ produzierte Uhr ohne Ausbeutung von Arbeitern, Kinderarbeit, Umweltverschmutzung oder ähnliches haben würde. Diese Idee wurde nach einiger Zeit aber wieder aufgegeben. Der Gedanke, reine Luxusprodukte mit Nachhaltigkeit und moralischer Überlegenheit zu einem, mag möglich, vielleicht sogar sinnvoll sein, aber er ist mit Sicherheit ein gefährlicher Balanceakt mit der Gefahr, in eine Farce abzustürzen. So mussten wir zwar eine Idee beerdigen, aber wir waren um viele gestellte Fragen reicher. Brauchen wir eine Verantwortungselite, die mit gutem Beispiel vorangeht und damit besonnenes Wirtschaften gesellschaftsfähig macht? Falls es eine solche Elite gibt, wie identifiziert man sie und wie spricht man sie an? Brauchen wir in Zukunft für neue Produkte und Dienstleistungen auch neue Organisationsformen wie soziales Unternehmertum und neue Zielgruppen? So beschäftigten wir uns tiefer mit dem Thema der Verantwortungselite und der Frage, wie eine solche Elite aussehen müsste und könnte. Wiederum andere schauten sich zunächst bereits bestehende Gütesiegel an und beschäftigten sich mit der Fragestellung, welche Kriterien bisher genutzt wurden, um ethisch einwandfreie Produkte zu zertifizieren und wie man solche Kriterien nachvollziehbar begründen kann. Daraus entstand die Idee von Novalux Young: Junge Menschen sollten als „Stimmen der Zukunft“ befragt werden, welche Werte sie von der Führungselite in Wirtschaft und Gesellschaft vertreten wissen wollen. Mit Hilfe dieser Antworten wollten wir dann Kriterien entwickeln, die ein der Nachhaltigkeit und damit der Generationengerechtigkeit verpflichtetes Produkt bzw. Unternehmen erfüllen sollte.

Wir wussten zwar nicht, was wir genau suchten, aber wir wussten, dass wir die richtigen Fragen und Antworten irgendwo zwischen diesen Themen finden würden. Bei dieser Fülle an Ideen und Informationen wurde jedoch auch deutlich, dass eine stetige Kommunikation und Absprache untereinander unverzichtbar waren. Zu oft hatten wir Schwierigkeiten mit der Vernetzung und Absprache unserer Arbeitsthemen, was dazu führte, dass gute Ideen oft im Sande verliefen. Und so wurde eingerichtet, dass wir uns neben den regelmäßigen Vollversammlungen auch wöchentlich

zu festgelegten Sprechstunden mit der Seminarleitung trafen. Natürlich stießen wir bei der Arbeit auch immer wieder auf unterschiedlichste Probleme. Wir merkten, dass wir uns eine ziemlich große Aufgabe gestellt hatten, die wir in ihrer Fülle und Weite unmöglich innerhalb eines Semesters bewältigen konnten. So entschieden wir uns, das Seminar über die Semester hinweg laufen zu lassen, um so auch neue Studenten und damit neue Anregungen in unsere Gruppe aufnehmen zu können. Zusätzlich stellte sich heraus, dass eine intensivere interne Kommunikation nötig war, um zu gewährleisten, dass bei aller Vielfalt der Ideen Anknüpfungspunkte zwischen den Gruppen erhalten bleiben würden. So wurde ein Internet-Forum aus der Taufe gehoben, das uns die Verständigung untereinander erleichtern sollte. Über die Semester hinweg bauten wir allmählich ein Netz aus Anknüpfungspunkte („Traces“) auf. Dieses besteht aus weiterführenden Fragen und Problemen, die noch nicht vollständig bearbeitet werden konnten und so von anderen Gruppen bei Bedarf und Interesse später weiterverfolgt werden konnten. Diese Verknüpfungen vereinfachten es darüber hinaus auch, den Zusammenhalt zwischen den Gruppen aufrecht zu erhalten, da wir merkten, dass sich immer wieder neue Verbindungen auftaten. Weiterhin waren wir auch immer auf der Suche nach neuen Partnern und Interessenten, die uns unterstützten könnten. Neben einigen Workshops kam unter anderem auch eine Kooperation mit der Mediadesign Hochschule in München zustande, die uns dabei half, ein passendes Logo für unser Projekt zu entwerfen, um so die Idee von Novalux nicht nur in Worte sondern auch visuell fassen zu können. Zusätzlich bekamen wir eine eigene Internetpräsenz (<http://www.novalux.de>), die uns zukünftig als professionelle Repräsentation und Kommunikation nach außen dienen sollte.

Novalux ist ein Projekt, das uns alle nicht mehr losgelassen hat. Selbst ehemalige Studierende haben durch ihr ehrenamtliches Engagement gezeigt, dass ihnen die Arbeit bei Novalux Spaß gemacht hat und sie das ganze Projekt auf die eine oder andere Art berührt hat. Novalux ist also nicht bloß der Versuch, provokante, neue Denkanstöße zu liefern, sondern auch die Arbeit an sich zeigt, dass Lernen auch „anders gehen kann“. Mit dieser Arbeit möchten wir unseren Beitrag zur zukünftigen Gesellschaft leisten und aufzeigen, wie und wo man auf sinnvolle Weise investieren kann. So ist nun also diese Publikation aus einem über viele Semester sich entwickelnden Prozess und aus einem Spinnennetz an Ideen und Arbeiten entstanden, von denen wir gerne die vielversprechendsten vorstellen möchten. Dies bedeutet nicht, dass andere Themen, die in dieser Publikation nicht behandelt werden, komplett in Vergessenheit geraten. Alle diese Arbeiten haben direkt oder indirekt zu der jetzigen Publikation beigetragen. Auch markiert diese Publikation nicht das Ende von „Novalux“. Vielmehr stellt sie das Zwischenfazit eines laufenden Projekts dar.

### ***3. Der Aufbau dieser Publikation***

Zunächst reflektieren Martin Sambauer, David Rohrman und Prof. Dr. Dr. Alexander Brink als Initiatoren des Projekts, in dem Essay „Temps mort: Oder die Wiederbelebung der erschlagenen Zeit“ über ihre Beweggründe das Seminar „Novalux“ ins Leben zu rufen. Der erste Teil beschäftigt sich mit den Grundlagen des Novalux-Seminars: Warum, Wie und mit welchem Ziel soll ein eigeninitiatives Praxisseminar an einer Universität angeboten werden? Esther Meyer nimmt in ihrer Arbeit „Wirtschaftsethik als Service“ direkt Bezug auf das Seminar „Novalux“, welches die Idee des Service Learning in die akademische Ausbildung übersetzt. Dabei zeigt sie, dass Novalux einen neuen Ansatz für ein Service Learning-Seminar an Universitäten liefert und worin dieser besteht. Im Rahmen der Arbeit „Service Learning 2.0“ stellt David Rohrman die grundlegende Frage, inwiefern Service Learning eine Möglichkeit darstellen kann, Menschen dahingehend zu bilden, bereit und fähig zu sein, die drängenden Probleme und Herausforderungen unserer Zeit anzunehmen und zu bewältigen.

Der zweite Themenkomplex mit dem sich Novalux beschäftigt hat, ist ethisches Investment: Wie und nach welchen Wertmaßstäben kann Geld ethisch investiert werden? Lukas Gebauer legt in „Ethisches Investment in Nonprofit-Organisationen“ sein Augenmerk auf das Anlageverhalten von Nonprofit-Organisationen. Diese sollten schon ihrer Glaubwürdigkeit wegen sowie der Tatsache Rechnung tragend, dass die Vermögensverwaltung lediglich Mittel zum Zweck ist, verstärkt ethisch investieren. Zu diesem Zweck analysiert er kritisch das Investmentkonzept der Evangelischen Landeskirche unter ethischen, finanzwirtschaftlichen und entscheidungsprozessualen Gesichtspunkten. Fabian Buchwitz arbeitet in seiner Arbeit „Novalux: eine Unternehmensform“ heraus, welche Finanzierungsmodelle und Körperschaften zur Unterstützung sozialen Unternehmertums existieren und inwiefern sich die bereits vorhandenen Modelle mit dem Konzept und Unternehmensansatz von Novalux verbinden lassen. Dies geschieht insbesondere mit Blick darauf, die bestmögliche Unternehmensform für Novalux zu finden oder gegebenenfalls zu entwickeln. Wjatschslaw Loevs Arbeit „Zwischen Samaritertum und Ablasshandel“ betrachtet hierbei ethisches Investment unter motivationalen Gesichtspunkten: Was motiviert Menschen dazu, neben reinen Renditeerwägungen auch Werte und moralische Überzeugungen in ihre Investmententscheidungen einzubringen? Hierbei wird der Fokus nicht auf klassische Erklärungen der Ökonomik und Ethik auf Motivation gelegt, sondern auf die Erkenntnisse psychologischer Forschung und was diese zur Erklärung moralischer Motivation beitragen kann.

Der dritte Themenkomplex mit dem sich Novalux beschäftigt hat, ist Social Startups: Wie kann soziales Unternehmertum unterstützt und gefördert werden? Die Arbeit „Social Versus Commercial Entrepreneurship“ von Anastasia Belyh setzt sich zum Ziel, das Phänomen sozialen Unternehmertums besser zu verstehen, indem es mit dem kommerziellen Unternehmertum in allen relevanten unternehmerischen Prozessen verglichen wird. Darauf aufbauend wird die Frage beantwortet, warum soziales Unternehmertum sich besser eignet, den sozialen und ökologischen Problemen und den Herausforderungen der industriellen Entwicklung des letzten Jahrhunderts zu begegnen. In „Social Business“ geht Lukas Kocher der Frage nach, wer eigentlich gemeint ist, wenn von unterstützenswerten Projekten und verantwortungsvollen Jungunternehmern die Rede ist. Zu diesem Zwecke wird im Rahmen einer Bestandsaufnahme des deutschen Social Business versucht, eine allgemeingültige Abgrenzung, Klassifizierung und Zuordnung zu erarbeiten. Jan-Phillip Brauchle und Luca Spinelli verfolgen in ihrer Arbeit „Stakeholdertheorie im Kontext von Novalux Young“ die Absicht den Stakeholder-Ansatz auf Novalux zu übertragen. Gemäß diesem Ansatz sind die Stakeholder der strukturierende Faktor eines Unternehmens, deren Interessen der Unternehmensführung als Richtlinie dienen sollen. Davon ausgehend wird mit empirischen Mitteln ein Stakeholdersystem für Novalux herausgearbeitet, um somit das Umfeld für Novalux zu charakterisieren und eine Orientierung für zukünftiges Handeln zu geben. Robert Conrad befasst sich in „Ethische PR als Herausforderung für die Organisation“ mit der Frage, ob es unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit geben kann, die auf Ehrlichkeit, Transparenz und Dialogorientierung setzt, also auf Werte, die man im klassischen PR eher nicht finden wird. Dabei untersucht er die Folgen, die die Umsetzung solcher Werte für ein Unternehmen hätten, wie Investor Relations, Community Relations und Public Affairs gestaltet werden können, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden und wie eine institutionelle Ausgestaltung aussehen müsste, um manipulative Praktiken zu verhindern.

Der vierte Themenkomplex mit dem sich Novalux beschäftigt hat, ist Ethical Certification: Nach welchen Kriterien sollen Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen als ethisch bzw. unethisch bewertet werden? Alexander Baumann und Jasper Niebuhr entwickeln in ihrer Arbeit „Novalux Rating“ einen Mechanismus, der auf Grundlage ethischer Normen und den Teilbereichen der Nachhaltigkeit Kriterien zur Bewertung von Wirtschaftsakteuren ermöglicht. Als Ausgangspunkt zur Kriterienfindung dient dabei die Befragung von Kindern und Jugendlichen als „Generation von morgen“ mit der Überzeugung, dass diese durchaus ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit besitzen. In der

Arbeit „Stimmen der Zukunft“ stellen Wjatscheslaw Loev und Esther Meyer die Frage, wie man als Unternehmen die durch Nachhaltigkeit geforderte Generationengerechtigkeit verwirklichen kann. Ihr Argument ist: Indem man der Generation von morgen eine Stimme verleiht und ihr so ermöglicht, mitzugestalten. Dabei werden junge Menschen nach ihrem moralischen Empfinden, danach, was sie für gerecht bzw. ungerecht halten, befragt. Aus diesen Antworten wird dann ein Kriterienkatalog entwickelt. Julia Knopf ergründet in „Klein aber clever“ welche inhaltlichen und linguistischen Aspekte den Gesprächserfolg mit Kindern determinieren und legt dabei den Fokus auf die vom Gesprächsleiter ausgehenden sprachlichen Impulse. Dabei werden die einzelnen Fragen der Novalux-Studie mit Hilfe grammatischer Kategorien der Wort-, Satz- und Textebene analysiert und beurteilt.

Bayreuth, September 2013

Raphael Burckhardt, Viktor Strauß und Dennis Wagner

raphael86@web.de  
v\_strauss@gmx.de  
denniswagner87@hotmail.de

**Service  
Learning**

**INVESTING SOCIETY**



# Temps Mort<sup>1</sup>

Martin Sambauer, Alexander Brink und David Rohrmann

[martin.sambauer@dasintegral.de](mailto:martin.sambauer@dasintegral.de)  
[alexander.brink@uni-bayreuth.de](mailto:alexander.brink@uni-bayreuth.de)  
[david@1492online.com](mailto:david@1492online.com)

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag ist unter dem Titel „Temps mort: Oder die Wiederbelebung der erschlagenen Zeit“ zuerst erschienen in der Zeitschrift *agora42*, 2(3), 42-45 (2010).

Kann die Zeit stehen bleiben? In den 90er-Jahren war man von dieser Idee auf mehreren Ebenen gleichermaßen betroffen wie fasziniert. Die meisten können sich an den philosophisch durchkonstruierten Actionthriller Matrix erinnern, in der Carrie Ann Moss alias Trinity in einem spektakulären Sprung in der Luft plötzlich „eingefroren“ wurde. Der Zuschauer durfte die mitten in der Bewegung erstarrte, in der Luft hängende Figur in einer eleganten Kamerafahrt von allen Seiten bestaunen. Im Film wurde die Zeit angehalten, während sie für den Betrachter weiterlief. Ein uraltes Paradoxon des Zeitbegriffs wurde durch diesen Filmtrick visualisiert – man konnte sich die stehende Zeit ansehen, ohne dabei selbst aus ihr heraus zu fallen. Bevor dieser neuartige Spezialeffekt 1999 durch Matrix endgültig zum Hollywood-Standard-Repertoire addiert wurde, war er bereits Jahre zuvor in unzähligen Kunstvideos, Musikclips und Werbefilmen in allen denkbaren Varianten durchgespielt worden. Er schien Regisseure wie Publikum gleichermaßen und immer wieder aufs Neue zu begeistern. Der Effekt kam Anfang der 90er-Jahre zunächst unter dem Begriff „temps mort“ auf den Markt, was soviel heißt wie „getötete Zeit“. In diesem Ausdruck spiegelt sich das Verständnis der Zeit wider – einer Zeit, die sich in dieser Dekade, ganz wie im Filmeffekt, anfang in unterschiedliche Ebenen zu splitten und dort jeweils verschiedene Geschwindigkeiten anzunehmen.

Die Vorzeichen veränderten sich dramatisch, als das gewaltige Sowjetreich geräuschlos und gespenstisch implodierte und mit ihm die Antithese des Kapitalismus. Der amerikanische Politologe Francis Fukuyama sprach 1992 wortgewaltig vom „Ende der Geschichte“ und erklärte den Hegel'schen Geschichtsprozess mit dieser Implosion für beendet. Die Dialektik der Gesellschaftssysteme hat nach Fukuyama damit ihren – von Hegel selbst vorhergesagten – Höhe- und Endpunkt erreicht. Pikanterweise entsprach diese Interpretation ungefähr dem, was die Sozialisten mit dem „dialektischen Materialismus“ zuvor über Jahrzehnte für sich reklamiert hatten: Nämlich dass die Geschichte eine Art Rolltreppe sei, an deren unterem, steinzeitlichem Ende der Kapitalismus stünde, in der etwas gehobenen Mitte der Sozialismus und am geläuterten Ende eben der gerechte Kommunismus. Fukuyama hat diesen radikalen, sozialistischen Geltungsanspruch genau umgedreht und die siegreiche Idee in den liberalen Demokratien westlicher Provenienz verortet: Der Kapitalismus ist oben, nicht der Kommunismus! Vermutlich nicht ganz ohne abstrakte Ironie.

## *Rasender Stillstand*

Aber seine These war mehr als Provokation und auch mehr als platte Siegerphilosophie – sie sollte sich trotz ihrer augenscheinlichen Absurdität ein Stück weit bewahrheiten. Denn die westliche Idee von Gesellschaft und Republik begann aufgrund fehlender Opposition in der philosophiegeschichtlichen Dimension auf der Stelle zu treten – Geschichte und Zeit kamen auf dieser Ebene zum Stillstand. Nach den Erfahrungen durch Finanzkrise, Turbokapitalismus und Guantanamo attestieren viele den westlichen Demokratien sogar einen Regress oder um im Bild zu bleiben, eine rückläufige Zeit. In der inneren Lebensrealität der Menschen hat sich das Leben dagegen dramatisch beschleunigt. Die Lebenszyklen von Autos, Handies, Computern oder sogar Mode lösten sich in immer höherem Tempo ab. Die Märkte geraten unter Druck, denn wer in seiner Produkt- und Markenentwicklung nicht schnell genug ist, wird von oftmals ad hoc in Erscheinung tretenden und hochkapitalisierten Mitbewerbern aus dem Markt gedrängt. Diese Hyperdynamisierung der Märkte schlägt als persönlicher Druck unmittelbar auf die Arbeitnehmer durch. Hartmut Rosa hat dazu scharfsinnig festgestellt, dass sich das Leben der Menschen trotz gesellschaftlichem Stillstand bis zur Raserei beschleunigt hat.

Vielleicht beobachten wir hier gerade ein soziologisches Naturgesetz: Wenn die staatsphilosophische Entwicklung stockt, die Zeit in dieser Dimension steht, dann beschleunigt sich das Leben der einzelnen zu Raserei und Panik. Das Gesellschaftssystem hat es schlicht versäumt, die richtigen Antworten auf die brennenden Fragen unserer Zeit zu finden. Und gerade jene Dekade, in der der „Temps-mort“-Effekt in den Großmedien gebetsmühlenartig wiederholt wurde, hätte uns statt Wiederholungen besser philosophiegeschichtliche Zukunftsimpulse geben sollen. In einer weiteren Dimension begann die Zeit zu rasen und die Ereignisse sich dementsprechend zu überschlagen: In der Tektonik der globalen Macht. Wir haben beobachtet, wie in New York die Wahrzeichen des freien Marktes unter islamistischen Attacken kollabieren, wie sich die alliierten Armeen des Westens in zermürbende und illegitime Kriege verstricken und wie die Macht, die Ressourcen, Handelsüberschüsse, Währungsreserven und wachsende Märkten ausstrahlen, in Richtung BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) driftet. Gleichzeitig verzerrt sich das soziale Gefüge – auch innerhalb der westlichen Demokratien spricht man von „Brasilianisierung“. Abstrakte, transnationale Kapitaleliten kontrollieren zunehmend Unternehmen, Waren- und Kapitalströme; der Graben zwischen Arm und Reich wird breiter und tiefer, sowohl zwischen den Ländern, wie auch in den einzelnen Ländern selbst. Die nationalen wie transnationalen Rahmenordnungen

haben gegenüber diesen Prozessen kaum Ordnungskraft. Die Zukunftsaufgaben CO<sub>2</sub>-Reduktion, ökologische Sicherheit, Frieden und soziale Gerechtigkeit entgleiten ins Chaotische. Die Zeit, sie zu lösen, verstreicht ungenutzt und entsprechend beginnen sich die Phänomene zu jagen – die Häufigkeit und Dramatik der Folge-Ereignisse aus diesen Ordnungsversäumnissen wächst exponentiell. Ist das das „Ende der Geschichte“? Jedenfalls nicht im Sinne einer republikanischen Heilsvision, wie Fukuyama sie noch ausgerufen hat. Heute dominiert eher die apokalyptische Konnotation.

### *Neue Zeitver(sch)wendung*

Und ein derartiges Gefühl ist es wohl auch, das viele junge Leute in den Universitäten heutzutage beunruhigt. Die Ahnung, dass viele der überlieferten Rezepte und Wertemuster uns in dieses Chaos geführt haben; dass im Angesicht der Aufgaben, die vor uns stehen, jedes nicht zukunftsstiftende Lernen Zeitverschwendung ist – „temps mort“ im schlimmsten Sinne. Aber welches Wissen ist denn nun zukunftsstiftend und welches nicht? Welche Antworten müssen wir finden? Und welche Fragen müssen wir stellen? Ehrlich und sokratisch gesprochen: Wir wissen es nicht. Auch als Leitungsteam eines Seminars für Wirtschaftsethik können wir für uns nicht mehr in Anspruch nehmen, vorgefertigte Antworten auf die Frage nach unserer gesellschaftlichen Zukunftsfähigkeit zu haben. Gerade wir können das heute nicht mehr behaupten und das zuzugeben, ist eine wichtige Voraussetzung für ein modernes Seminar, das sich daran orientiert, die Studierenden in ihrer Selbstverantwortung zu stärken – in ihrer Fähigkeit also, die Gesellschaft selbstständig zu durchdringen und schließlich als selbstbewusste Akteure zu transformieren. Das westliche Gesellschaftssystem ist unter Druck geraten und sieht sich mit den berechtigten und kraftvoll vorgetragenen Ansprüchen der globalen Bevölkerung konfrontiert. Über unsere aktuelle Situation hinaus stellt sich die Frage nach den Ansprüchen nachfolgender Generationen. Es reicht nicht mehr aus, ein Produkt zu ersinnen und in den Markt einzubringen – nicht, wenn man aufgrund seiner Ausbildung zu einer Aufklärungselite gehört und nicht, wenn die kommende Generation ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und ein lebenswertes Umfeld erhalten will. Vielmehr ist im Wirtschaftsprozess künftig wichtig, welche sozio-ökologischen Folgen ein Produkt – seine Herstellung, seine Verwendung und seine Entsorgung – hat. Brauchen wir in Zukunft für neue Produkte auch neue Organisationsformen, neue Social Entrepreneurs, neue Ziele und neue Zielgruppen? Benötigen wir eine neue Wirtschaftsweise oder gar eine neue Wirtschaftsordnung? Und warum dann nicht gleich eine neue Idee von Gesellschaft und Republik? Ab wann sind

solche Transformationen im System suspekt und gefährlich und ab wann sind sie erwünscht und notwendig? Können die demokratischen Märkte sich aus eigener Schöpfungskraft heraus selbst erneuern? Eine Revolution im System durch das System selbst? Spötter würden sagen, das ist wie bei Münchhausen: sich am eigenen Schopf aus dem Sumpfe ziehen.

### *Temps vif*

Moderne Didaktikkonzepte richten sich wohl mehr an die schöpferischen Kräfte der Studierenden – im Analytischen, wie im Planerischen. Wir beobachten diese Tendenz weltweit bei Konzepten, wie Service Learning in den USA, Uni-Aktiv oder Philosophy & Economics in Bayreuth. In der Weiterentwicklung von John Deweys „learning by doing“ wendet sich das moderne Studium gezielt auch an die komplementäre Kreativität der jungen Menschen und überwindet dabei die sanktionierte Wissensvermittlung, letztlich den noch immer zutreffenden Nürnberger Trichter: Scherzhafte Bezeichnung für eine Lehrmethode, die auf die bloße Aufnahme des „eingetrichterten“ Stoffes durch den Schüler setzt und bei der selbstständiges Lernen eine untergeordnete Rolle spielt. Unter den Schülern der 80er-Jahre hat im Mathematikunterricht ein Witz in Form einer Rechnung die Runde gemacht:  $735317:103=7139$ . Tippte man diese Rechnung in einen Taschenrechner ein und drehte ihn auf den Kopf, dann ergab sich daraus ein Textwitz, denn man konnte die Zahlen als Buchstaben lesen und demgemäß hieß die Gleichung: LIESEL:EDI=GEIL. Nun war weniger die Pointe das Bemerkenswerte daran, sondern vielmehr die Frage, wie viel Zeit die Schüler in ihrer Schulzeit wohl totschiessen mussten, bis sie irgendwann zufällig auf diese Gleichung gestoßen sind – vermutlich nicht gerade wenig. Jedenfalls macht dieses Beispiel deutlich, wie viel Kreativität in den Unterrichtskonzepten dieser Zeit ungenutzt vor sich hin brodelte. Der Witz ist damit Ausdruck der zeitmörderischen Trockenheit des curricularen Frontalunterrichts mit seinen willkürlichen und dabei noch bruchstückhaften Wissensattacken. Aber er zeigt auch, dass junge Menschen mit den gelernten mathematischen Operationen erfinderisch umgehen konnten. An dieses Potenzial richten sich die modernen Seminarkonzeptionen, wobei als Hauptmotivation unsere Zukunftsfähigkeit dient. Es gibt in den kommenden Dekaden so viel Erneuerungsbedarf, dass die Studierenden vor allem eines lernen sollten: Erneuern! Die Grundbefähigungen dafür heißen Hinterfragen und Verantwortung übernehmen. Die erschlagene Zeit wieder zum Ticken zu bringen und den gesellschaftlichen Diskurs wieder zu beleben sind Aufgaben, an denen sich Studierende erfahrungsgemäß gerne versuchen. Damit das möglich wird, müssen wir uns als

Lehrende analog dazu an modernen Unterrichtskonzeptionen versuchen und der bürokratischen Verschulungstendenz nach Bologna entgegenstemmen. Wir freuen uns darauf, diese kreativen Menschen in ihrer beruflichen Zukunft große Veränderungen herbeiführen zu sehen. Und wir hoffen, dass auf die Ära des „temps mort“ bald eine Ära der konstruktiven Entwicklung folgt, eine „temps vif“. Novalux: „Neues Licht“ am Anfang des Tunnels.

Seit 2000 gibt es an der Universität Bayreuth den Studiengang Philosophy and Economics (<http://pe.uni-bayreuth.de>). Das Ausbildungsziel ist die Befähigung junger Menschen in komplexen Entscheidungssituationen kritisch und analytisch reflektiert denken und handeln zu können. Dabei greift die Verbindung von Wirtschaft und Philosophie durch das Curriculum zwei zentrale Wert- und Wirkungssysteme unserer Gesellschaft auf. Die fundierte Auseinandersetzung mit beiden Disziplinen bereitet die Studierenden auf die gesellschaftlich relevanten Fragestellungen vor, denen sich Denker und Entscheider von morgen stellen müssen. Früh hat sich P&E mit der Konzeption und Umsetzung von Praxisseminaren beschäftigt in denen aktuelle oder zukunftsweisende Thematiken mit konkretem Praxisbezug und in Zusammenarbeit mit Praktikern ausgearbeitet werden. 2009 wurde von den Autoren das Novalux Seminar an der Universität Bayreuth ins Leben gerufen, welches die Entwicklung einer wirtschaftsethisch verantwortlichen Marke durch Studierende als Ziel hat. Novalux (lateinisch für neues Licht) manifestiert sich damit sowohl im Gegenstand als auch in der Herangehensweise. Dezentral organisierte Projektgruppen werden von der Seminarleitung in ihren kreativen Prozessen im Sinne von Servant Leadership beraten und nicht angewiesen, was sich in einer hohen Motivation und Outputorientierung seitens der Studierenden widerspiegelt.



**Service  
Learning**

**INVESTING SOCIETY**



# Wirtschaftsethik als Service

Esther Maria Meyer

## *Keywords*

*Service Learning, Corporate Citizenship, ökonomische Nachhaltigkeit, Hochschuldidaktik, soziales Engagement, Universitätslehre, Verantwortung, Wirtschaftsethik*

Service Learning hat sich in den USA Mitte der 80er Jahre aus der Lerntheorie des Experiential Learning entwickelt. Die Lernstrategie vereint das Ausüben von zivilgesellschaftlichem Engagement mit theoretischer Reflexion im Kontext des Unterrichts und ist für die Aus-, Weiter- und Fortbildung jeder Altersstufe denkbar. Service Learning zeigt in vielerlei Hinsicht positive Wirkung. In Deutschland gibt es zwar bereits ein Netzwerk und zentrale Anlaufstellen, in der Lehre wird Service Learning jedoch erst an wenigen Universitäten praktiziert. Die Annäherung an Service Learning über die Wirtschaftsethik kann aufgrund der engen inhaltlichen Verknüpfung der Wirtschaftsethik mit dem Prinzip des Service Learning den Einstieg erleichtern. In diesem Zusammenhang wird das Seminar Novalux am Lehrstuhl für Unternehmens- und Wirtschaftsethik der Universität Bayreuth vorgestellt. Es wird gezeigt, dass Novalux einen neuen Ansatz für ein Service Learning-Seminar an Universitäten liefert und worin dieser besteht.

## ***1. Einleitung***

In der Bundesrepublik Deutschland ist das aktive gesellschaftliche Engagement der jungen Menschen im Alter zwischen 14 und 24 Jahren in den letzten zehn Jahren leicht gesunken. Die Bereitschaft der Jugendlichen, sich zu engagieren, hat hingegen stark zugenommen (vgl. Picot 2011: 8). Dies ist das Ergebnis einer Befragung der Bertelsmann-Stiftung von knapp 3000 jungen Menschen im Rahmen der Studie „Jugend in der Zivilgesellschaft – Freiwilliges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009“, die im April dieses Jahres erschienen ist. „49 Prozent der Jugendlichen im Alter von 14 bis 24 Jahren wären bereit, sich zu engagieren, wenn sich etwas Interessantes bietet“ (Picot 2011: 8). Es stellt sich die Frage: Was macht gesellschaftliches Engagement für junge Menschen interessant? Welche Form entspricht ihnen? Was verstärkt die Diskrepanz zwischen prinzipieller Bereitschaft und tatsächlicher Aktivität? Hinderungsgründe scheinen mangelnde Zeit sowie Möglichkeiten zur zivilgesellschaftlichen regionalen Vernetzung zu sein. Vor allem bei jungen Menschen mit Migrationshintergrund und geringem Bildungspotenzial wirkt sich eine unzureichende gesellschaftliche Integration negativ aus. Diese Studie zeigt, dass ihr aktives freiwilliges Engagement deutlich geringer ausfällt als bei ihren Altersgenossen ohne Migrationshintergrund, ihre Bereitschaft dazu jedoch in den letzten zehn Jahren um zehn Prozent, mit der Tendenz, sich dem gesamtdeutschen Durchschnitt anzupassen, zugenommen hat. (vgl. Picot 2011: 8/21).

„Gelegenheitsstrukturen“ können ein Schlüssel zur Umsetzung von Bereitschaft in Aktivität sein und sie können den jungen Menschen auch neue Bildungschancen bieten, die ihnen aus Engagement erwachsen (vgl. Picot 2011: 29). „Deshalb ist es dringend notwendig, dass Schulen und Universitäten für Jugendliche Frei- und Spielräume schaffen, um sich zu engagieren“ (Schneider 2011: 10). Unter dieser Aufgabe ist mehr zu verstehen, als Zeitfenster bereitzustellen, die den jungen Menschen zur freien Verfügung stehen. Es gilt, Strukturen aufzubauen innerhalb derer aktives zivilgesellschaftliches Engagement erleichtert wird. Einen entsprechenden Zugang sowie Rahmenbedingungen können und sollten Lehrinstitute als zentrale Aufenthaltsorte junger Menschen anbieten.

Das didaktische Prinzip des Service Learning ist ein hierfür geeigneter Vorschlag aus den USA, welcher zivilgesellschaftliches Engagement als Unterrichtsfach in die Lehre integriert. Es erleichtert nicht nur den Zugang der Jugendlichen zu sozialen Aktivitäten, sondern stellt auch einen alternativen Ansatz der Wissensvermittlung dar, der auf Lernen durch Erfahrung beruht. Nicht nur als Antwort auf die aktuellen Ergebnisse der von der Bertelsmann-Stiftung veröffentlichten Studie

sollte das Konzept daher hinsichtlich seiner Potenziale durchleuchtet, gegebenenfalls angepasst, abgeändert oder ausgebaut sowie anwenderfreundlich kommuniziert werden. Daran wird auch in Deutschland bereits gearbeitet.

Ein dem entsprechendes Angebot gibt es an der Universität Bayreuth unter dem Namen Novalux, innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Das Bayreuther Service-Learning-Modell kann aufgrund der Parallelen zwischen den Lernzielen in Service Learning und der wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplin hinsichtlich ethischer Grundsätze den Zugang zu Service Learning erleichtern und damit einen wichtigen Beitrag dazu beisteuern, das „Experiment“ Service Learning an deutschen Hochschulen zu etablieren. Warum das wünschenswert ist und wie dies geschieht, wird hier vorgestellt.

Zunächst erfolgt eine Darstellung der Entwicklung des Service Learning als hochschuldidaktischer Methode: Ausgehend von der Definition wird innerhalb des ersten Kapitels ein Überblick über lerntheoretische Grundlagen gegeben, die auf der ursprünglich US-amerikanischen Pädagogik des Erfahrungslernens basieren und der Komponente der Reflexion und des Problemlösens eine große Bedeutung zusprechen. Das anschließende anwendungsbezogene Kapitel beschäftigt sich mit der Implementierung der Veranstaltung als Seminarangebot innerhalb der universitären Curricula. Eingangs erfolgt daher eine Betrachtung der Situation deutscher Hochschulen, um eine Ausgangsbasis zu liefern, inwieweit die innovative Lehrveranstaltung in Deutschland weiter etabliert werden könnte. Dabei erfolgt eine Fokussierung auf die Disziplin der Wirtschaftswissenschaften und innerhalb dieser wiederum auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik. In diesem Zusammenhang werden Beispiele für die Ausgestaltung der Seminarform genannt und die enge inhaltliche Verknüpfung der Wirtschaftsethik mit dem Prinzip des Service Learning herausgearbeitet. Schließlich wird unter Herausarbeitung von Besonderheiten das Konzept des Seminars Novalux an der Universität Bayreuth vorgestellt, das auf diesen Überlegungen aufbaut. Es soll gezeigt werden, dass Novalux einen neuen Ansatz für ein Service-Learning-Seminar an Hochschulen liefert. Dieser besteht vorrangig in der Disziplinbasierung auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik, bzw. einer Verzahnungskomponente, die über eine ökonomische und philosophisch/soziale Dimension hinausgeht, der Konstruktion des Seminars als Marke sowie der alternativen Definition des Service, der zunächst in einer theoretischen, konzeptionellen Vorarbeit auf abstrakter Ebene besteht. Drei Phasen bilden die Konzeption von Novalux: Fragekultur (Phase 1), Konzepte (Phase 2) sowie Produkte (Phase 3). Das Unterkapitel der methodischen Gestaltung zeigt die praktische Umsetzung des Novalux-Seminars und kann als Beispiel dienen. Dem Aspekt

der Wirkungsanalyse wird im Schlusskapitel nachgegangen. Ausgehend von Erfahrungen und Überlegungen werden Verbesserungsvorschläge und Anreize genannt, die der Realisierung des Service Learning – nicht nur an der Universität Bayreuth – dienen könnten.

## ***2. Entwicklung des Service Learning***

### *2.1 Definition und Entstehungshintergrund*

Die US-amerikanische Plattform National Service-Learning Clearinghouse bietet im Internet freien Zugang zu einer Datenbank, die Informationen und wissenschaftliche Publikationen zum Thema Service Learning bündelt. Auf ihr findet sich folgende Definition als Annäherung an den Begriff:

„Service-Learning is a teaching and learning strategy that integrates meaningful community service with instruction and reflection to enrich the learning experience, teach civic responsibility, and strengthen communities“ (National Service-Learning Clearinghouse 2011).

Unter „community service“ ist dabei das Ausüben von zivilgesellschaftlichem Engagement gemeint. Eine Bildungsstätte, die Service Learning anbietet, arbeitet in der Regel mit sogenannten „Service-Partnern“<sup>1</sup> wie beispielsweise sozialen Einrichtungen zusammen, die in Form von „Service (Learning)-Projekten“ Unterstützung durch den Lernenden erfahren. Bei dem Unterrichtsangebot handelt es sich also um eine spezielle Form von Praxis- bzw. Projektseminaren. Die Lernstrategie ist sowohl für Schüler, Studenten als auch für die Erwachsenenbildung geeignet. Die Ausführungen dieses Beitrags beschränken sich jedoch auf die Hochschullehre.

Das didaktische Prinzip ließe sich ins Deutsche mit „Verantwortungslernen“ oder „Lernen durch Engagement“ (Jaeger/In der Smitten/Grützemacher 2009: 33; Sliwka 2004: 20/23/28) übersetzen. Eine isolierte Verwendung des zweiten Vorschlags würde jedoch zu einer reduzierten Betrachtungsweise verleiten. Engagement ist mehr als ein didaktisches Tool, welches die Effektivität des Lernens erhöht, ähnlich einem eigens dafür entwickelten Computerprogramm oder einer

---

1 Im aktuellen Text auch als „Service-Stellen“ bzw. „Service Einrichtungen“ bezeichnet.

lernpsychologischen Empfehlung für das Individuum. Eigene Aktivität und Motivation sind einerseits Voraussetzung für Lernen, andererseits müssen sie ihrerseits zunächst erlernt werden, wobei die normative Komponente von sozialem Engagement nicht vernachlässigt bleiben darf. Eine vollständigere, etwas umständlich klingende, aber durchaus präzise Betitelung wäre daher Lernen von Engagement durch Engagement.

Gleichzeitig liefert Service Learning dem Individuum jedoch eine Methode für gutes Lernen. Studierende, die an einem Service-Learning-Projekt teilnehmen, haben Anspruch auf einen, durch die Universität zu gewährleistenden Lerninput, bestehend aus dem theoretischen Gerüst, der Nennung klarer Lernziele sowie der Möglichkeit und Anregung zur Reflexion (vgl. Litzky/Godshalk/Walton-Bongers 2010: 143). Hierin liegt auch der signifikante Unterschied zu anderen Formen bürgerlichen Engagements außerhalb des universitären Kontexts. Die nachfolgende Grafik verbildlicht die Theorie-Praxis-Verknüpfung des Service Learning. Die theoretische Verarbeitung der Praxiserfahrung wird im Service Learning im Vergleich zum klassischen Ehrenamt („community service“) und Praktikum am umfangreichstem gewährleistet.



ABBILDUNG 1: THEORIE-PRAXIS-VERKNÜPFUNG (REINMUTH/SASS/LAUBLE 2007: 19)

Im Folgenden soll der politische und demographische Hintergrund der Lehrform, die Mitte der 1980er Jahre in den USA entstanden ist, skizziert werden. Soziales und zivilgesellschaftliches Engagement erfahren in den USA eine große Selbstverständlichkeit. So haben dort Förderprogramme zum Einsatz für soziale Belange einen hohen politischen Stellenwert (vgl. Jaeger/In der Smitten/Grützmaker 2009: 42). Bei der tatsächlichen Umsetzung und Anwendung der Programme hält sich der US-amerikanische Staat jedoch weitgehend zurück.<sup>2</sup> Vielmehr treten Unternehmensstiftungen, Kirchen und Zivilbürger als engagierte Akteure auf. Deren hohe Einsatzbereitschaft resultiert sicherlich aus der liberalen Staats- und Wirtschaftsordnung der USA, welche nur ein sehr

2 Auch in Deutschland ist diesbezüglich eine „veränderte Staatlichkeit“ (Enquete Kommission 2002: 60) zu erkennen. Der Staat „ermöglicht die Selbstorganisation und die Eigenverantwortlichkeit der Bürgergesellschaft [...]“ (Enquete Kommission 2002: 60f.).

schwaches Sicherungsnetz für soziale Bedürftigkeit bereithält und auf dem kommunitaristischen Prinzip beruht. Dieses besagt, dass der Staat seinen Bürgern neben bzw. durch Freiheiten auch Verantwortung überträgt. Die Übernahme von sozialer Verantwortung kann dabei auf verschiedenste Weise geschehen. Diesbezügliche Anreize, Appelle und Handlungsempfehlungen lassen sich effektiv in Service-Learning-Projekte an Lehrinstituten integrieren, in denen ein Großteil der Staatsbürger zumindest temporär ausgebildet wird. Zudem leisten die Lernenden, durch die Bereitstellung ihrer Arbeitskraft, einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Versorgung des sozialen Sektors.

Die Notwendigkeit des Anerziehens von sozialer Verantwortung ist besonders unter bestimmten demographischen Aspekten von großer Bedeutung. Die hohe ethnische Komplexität der US-amerikanischen Bevölkerung kann am ehesten mit einer Mosaikstruktur verglichen werden, innerhalb derer Separation und Segregation häufige Erscheinungsformen sind. Das Kennenlernen anderer Lebenswelten im direkten örtlichen Umfeld ist vielen Individuen verstellt. Dieser Mangel an Erfahrungen kann Ignoranz hervorrufen anstatt einen notwendigen Verantwortungssinn zu fördern. Vorurteile können zudem zu Ängsten werden, die ein Vermeidungsverhalten auslösen, welches das gesellschaftliche Leitbild des sich seiner sozialen Verantwortung bewussten Bürgers in weite Ferne rücken lässt. Die Einführung von Service-Learning-Seminaren in den Lehralltag kann dieser Fehlentwicklung entgegenwirken (vgl. Eyler et al. 2001: 1). Durch Projekte, welche den Lernenden das Soziale, die Vielschichtig- und Vielseitigkeit der Gesellschaft erleben lassen, können eventuelle Berührungängste bei den meist jungen Seminarteilnehmern abgebaut und somit ein fruchtbares Fundament für ein Klima des Miteinanders gelegt werden.

Sinn für und Übernahme von sozialer Verantwortung sollte daher so früh wie möglich bei Schülern und Studenten angeregt werden. Aus dieser Überlegung heraus ist die Idee des Service Learning, des Lernens von Engagement durch Engagement entstanden.

## *2.2 Lerntheoretische Fundierung*

Was macht Service Learning aus lerntheoretischem Blickwinkel zu einem besonderen didaktischen Prinzip? Auch hier findet sich der Ursprung unter anderem in den USA. Der Philosoph und Reformpädagoge John Dewey (1859-1952) sieht neben Jean Piaget (1896-1980) und Kurt Lewin (1890-1947) Erfahrungslernen<sup>3</sup> als notwendige Komponente des Gesamtlernerfolgs an. Nur zusam-

---

3 Engl.: Experiential Learning (vgl. Kolb 1984: 20).

men mit praktischen Erfahrungen kann der Lernprozess komplettiert werden (vgl. Dewey 1938; Kolb 1984: 27).<sup>4</sup> Der Begriff des Lernens wird so erweitert.<sup>5</sup> David Kolb fasst in einer Definition die Grundlagen des Experiential Learning zusammen: „Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience“ (Kolb 1984: 38). Die Emotionen, welche das (neue) Erfahrungsumfeld bei den Lernenden hervorrufen, spielen vor allem für den langfristigen Lernerfolg eine entscheidende Rolle, weil sie im Individuum verschiedene Verständnisebenen aktivieren (vgl. Dewey 1938; Kolb 1984: 22; Wittmer 2004: 363). Eine konkrete Erfahrung wird verarbeitet, worauf der nächste Lernschritt aufbauen kann (vgl. Kolb 1984: 33; Dewey 1938: 38f.). Um den Lernerfolg zu komplettieren ist Reflexion über das Erfahrene notwendig (vgl. Kolenko et al. 1996: 135). Reflexion ist daher methodischer Bestandteil jeder Service-Learning-Unterrichtseinheit. Dieser Lernprozess kann in einer schematischen Darstellung verdeutlicht werden.

Ein weiterer lerntheoretischer Aspekt betrifft den Umgang mit Wissen. Herkömmliche Seminarformen an deutschen Hochschulen sind so gestaltet, dass ein theoretischer Lehrstoff in einem zuvor definierten Umfang abgedeckt wird. Der Dozent ist dabei „controller of knowledge“ (Seifer/Connors 2007: 6). Er deklariert aufgrund persönlicher, ideeller, pädagogischer oder durch die Hochschule vorgegebener Maßstäbe spezifische Wissensinhalte als wertvoll und andere nicht. Dadurch bestimmt er das Ausmaß und die Intensität des Verständnisprozesses der Studierenden und hat auch, meist ungeahnt, Einfluss auf ihre Emotionen und die Aktivierung ihres Lernprozesses.

Service-Learning-Seminare sind anders strukturiert. Nicht das Aneignen und die möglichst genaue und meist rasche Reproduktion von Wissen sollen die Studenten erlernen, sondern sie sollen in die Welt entlassen werden und sagen können, dass sie wissen können, womit gemeint ist, eigenständig und unabhängig Probleme identifizieren und priorisieren zu können:<sup>6</sup>

„They must learn to find and frame what needs to be done, not just choose between options in an already delimited field. [...] [E]ffective problem solving ultimately depends upon effective problem identification“ (Zlotkowski 1996: 8).

---

4 Auch die Hirnforschung belegt die Bedeutung gemachter Erfahrung innerhalb des Lernprozesses (s. z.B. Roth 2010: 54; Herrmann 2010: 85; Bauer 2006).

5 Soziale Interaktion kann beispielsweise nicht innerhalb eines rein kognitiven Prozesses erlernt werden, sondern muss erlebt und geübt werden.

6 Können und Reproduktion darf man bei in der Zukunft zu erfolgenden Ableitungen aus Evaluationen von Service Learning an deutschen Hochschulen nicht anhand herkömmlicher hochschuldidaktischer Maßstäbe gegeneinander aufwiegen. Beiden Kriterien liegen völlig unterschiedliche Lerntheorien zu Grunde. Es gilt diese in ihrer Gesamtheit zu vergleichen. Siehe hierzu Unterscheidung individuelle und globale Bezugsnorm in Reinders 2008: 13.

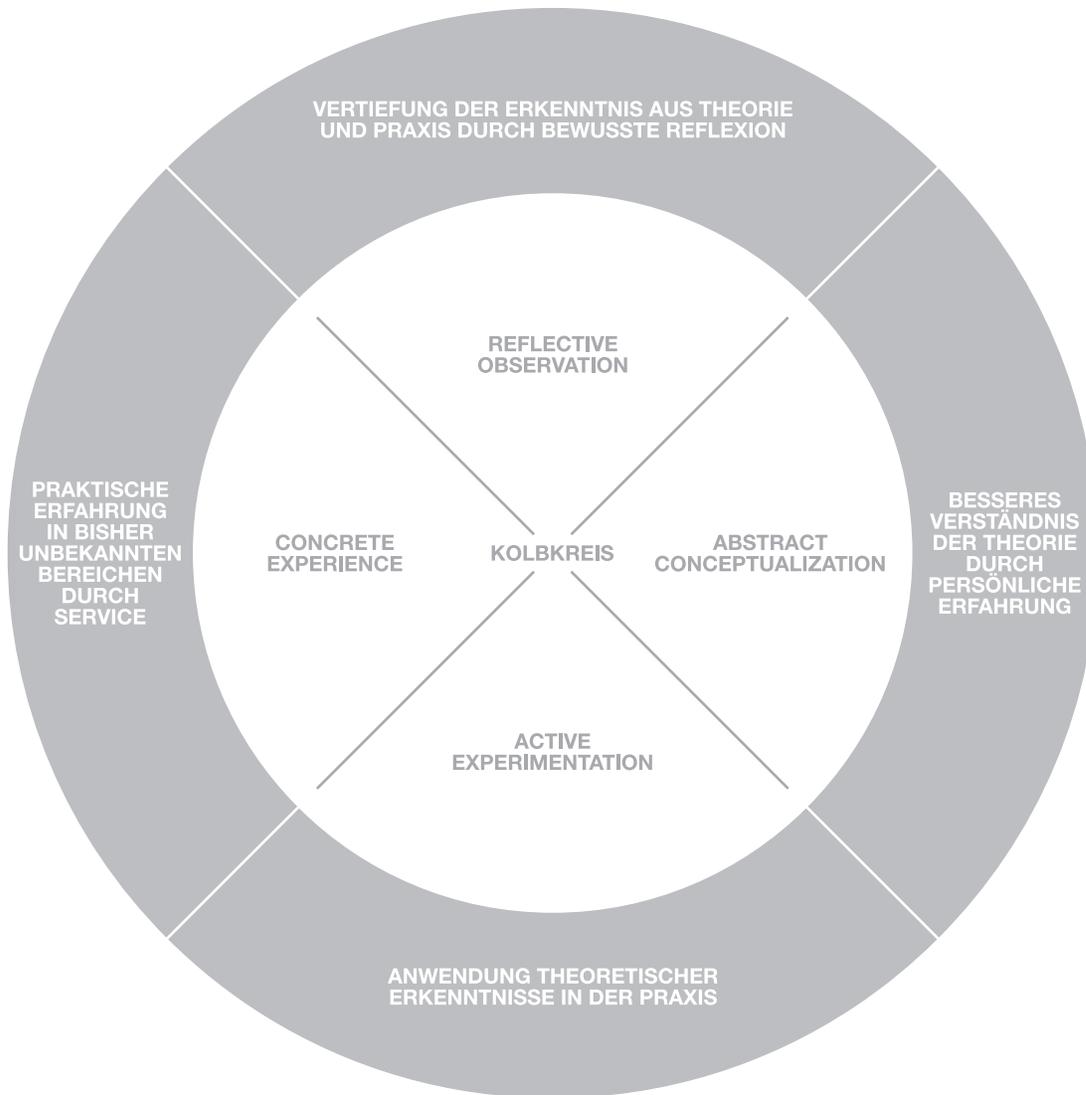


ABBILDUNG 2: THE PROCESS OF EXPERIENTIAL LEARNING  
(REINMUTH/SASS/LAUBLE 2007: 22 NACH KOLB 1984: 33)

Schließlich gilt: „Alles Leben ist Problemlösen“ (Popper 2004: 257). Die Reorganisation von Wissen macht Problemlösen aus. Das kann im Service Learning trainiert werden. (vgl. Eyler et al. 2001: 1ff.) Um es in den Worten Anne Sliwka<sup>7</sup> wiederzugeben: „Wir könnten die Problemlöser in Deutschland gut gebrauchen“ (Sliwka 2007: 34).

### *2.3 Perspektiven und Nutzen*

„[W]hat I find most disturbing [...] is a growing feeling in this country<sup>8</sup> that higher education is [...] a private benefit, not a public good“ (Boyer 1996: 14).

Im Folgenden soll der konkrete Nutzen von Service Learning für einzelne Interessengruppen analysiert werden. Interessengruppen sind einerseits soziale Initiativen bzw. öffentliche Institutionen sowie andererseits Bildungseinrichtungen, in diesem Fall die Universität und ihre Studenten. Die Wirkung der diskutierten hochschuldidaktischen Konzeption auf soziale Initiativen bzw. öffentliche Institutionen sowie auf den Lernenden lässt sich direkt abfragen (vgl. Jaeger/In der Smitten/Grütmacher 2009: 38). Der Nutzen, welcher für die gesellschaftlichen Institutionen entsteht, ist offensichtlich und knapp ausführbar. Die öffentlichen oder privaten „Service-Stellen“, als Katalysator von Engagement, erfahren personelle Unterstützung durch meist hochmotivierte Studenten, die zudem noch kreative Anregungen beisteuern. Gleichzeitig bietet sich so die Möglichkeit die Studierenden „[...] über ihre Tätigkeitsfelder zu informieren und auf ihre Notwendigkeit hinzuweisen“ (Altenschmidt/Miller/Stickdorn 2009: 126).

Was sind die Nutzenperspektiven, welche sich im universitären Rahmen bzw. an der Schnittstelle zwischen Universität und Berufspraxis ergeben? Seit der Bologna Reform gilt es vermehrt, Studierenden Schlüsselqualifikationen anzueignen, damit sie bildlich gesprochen, „wie ein Schlüssel in ein Schloss zu den Anforderungen der Unternehmen passen“. Diese Schlüsselqualifikationen auszubilden, um sogenannte „employability“ (Schaeper 2007: 2) herzustellen, ist auch Aufgabe der jeweiligen Hochschule. Hier sind Überlegungen zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen innerhalb der Hochschullehre notwendig, da sich diese nicht in dem typisch akademischen

---

7 Professor Anne Sliwka hat für die Freudenberg Stiftung im Jahre 2001 erste Service-Learning-Projekte mit Schulen in Deutschland gestartet.

8 Der Autor bezieht sich hier auf die USA. Die Sichtweise lässt sich allerdings auch auf andere westliche Industriestaaten anwenden.

intellektuellen Bereich ansiedeln lassen. „[A]uch emotionale, motivationale und soziale Aspekte, Werthaltungen und Verhaltensdispositionen“ (Schaeper 2004: 4) sind hierfür entscheidend. „Employability“ „impliziert soziale Verantwortung als unverzichtbaren Teil beruflicher Handlungsfähigkeit“ (Küpers 2009: 29). Sozialkompetenz wiederum impliziert „kommunikativ und kooperativ selbst organisiert zum erfolgreichen Realisieren oder Entwickeln von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen zu handeln“ (Kauffeld 2003: 178f.) und zeigt sich unter anderem in Team- und Kommunikationsfähigkeit (vgl. Schaeper 2004: 6). In Leitungsfunktionen bedeutet das, Führen zu können ohne unerwünschte Reaktionen im sozialen Miteinander zu provozieren (vgl. Schaeper 2004: 5; Küpers 2009: 30).

Dem gegenüber steht die Realität: Hochschulabsolventinnen und -absolventen zeigen Defizite im Bezug auf „[...] bereichsunspezifische Sachkompetenzen, personale Kompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen [...]“ (Schaeper 2004: 47). Innovative hochschuldidaktische Prinzipien, welche „[...] eine Struktur schaffen, die es den Studenten ermöglicht sich diese anzutrainieren“ (Jaeger/In der Smitten/Grützmaker 2009: 31f.), sind daher wünschenswert und für die Universitäten von Interesse. Die Seminarform des Service Learning stellt eine gelungene Umsetzung der in der Bologna-Reform verankerten Forderung an die Universitäten dar, Modelle für den Erwerb von sogenannten beschäftigungsbefähigenden Kompetenzen bereitzustellen. Soziales Engagement führt zu entsprechendem Kompetenzerwerb und kann zu der Ausbildung von Persönlichkeiten beitragen, die in moralischen Entscheidungssituationen angemessen handeln (vgl. Eyler et al. 2001: 1; Schaeper 2004: 23). Projektbezogenes Arbeiten im Rahmen eines Lehrangebots weist zudem einen signifikanten Zusammenhang zum Auftreten eben jener Kompetenzen bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen auf (vgl. Schaeper 2004: 30f.)<sup>9</sup>. Die angesprochenen Schlüsselkompetenzen können nicht rein theoretisch vermittelt und erlernt werden und herkömmliche Lehrformen sind daher in diesem Bereich wenig erfolgreich (vgl. Schaeper 2004: 46f.). Service Learning bietet einen integrativen Ansatz für das Erlernen von Schlüsselkompetenzen, da dies nebenbei im Rahmen eines disziplinbasierten, fachbezogenen Seminars geschieht. Integrative Ansätze weisen im Bezug auf den Lernerfolg eine hohe Wirksamkeit auf, was sich letztendlich in einer Anwendung des Erlernen widerspiegelt (vgl. Schaeper 2004: V).

Für die Studenten selbst sind die Vorteile vielschichtig. Zunächst sind dies konkrete Lernerfolge: Es werden persönliche Fortschritte in Kommunikationsfähigkeit im Team sowie mit

---

9 Projektteams kennzeichnen auch vermehrt heutzutage organisierte Arbeitsformen: „[...] teamorientiertes interdisziplinäres Arbeiten mit flachen Hierarchien bei hoher Eigenständigkeit und -verantwortung [...]“ (Schaeper 2004: III).

den Seminarleitern und Autoritäten außerhalb des Kontexts der Bildungseinrichtung erzielt (vgl. Litzky/Godshalk/Walton-Bongers 2010: 153). Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Empathievermögen, Kreativität und Umgang mit Zeitmanagement werden gefördert (vgl. Eyler et al. 2001: 1ff.). Je nach pädagogischer Ausrichtung und Schwerpunktsetzung des Seminars können Service-Learning-Projekte diese Lern-Outputs in unterschiedlichem Ausmaß hervorbringen. Nicht allein im Hinblick auf eine Unterrichtseinheit in der Wirtschafts- und Unternehmensethik erscheint die Ausbildung von „ethischen Kompetenzen“ besonders wichtig, welche sich beispielsweise im Umgang mit Interkulturalität oder mit moralischen Dilemmata sowie allgemein im Erkennen von moralischen Dimensionen ergeben (vgl. Vega 2007: 647) und auf deren Entwicklung Service Learning einen positiven Einfluss hat (vgl. Eyler et al. 2001: 2). Das Engagement mit dem die Studierenden ihre Service-Learning-Projekte durchführen, ermöglicht ihnen zudem Erfahrungen mit Selbstwirksamkeit und ein Erlernen von Erfolgswirksamkeit (vgl. Eyler et al. 2001: 1). Beides bestärkt positives Denken als wichtige intrinsische Motivation zur Beseitigung gesellschaftlicher Missstände. „Service Learning hat also das Potential Vertrauen zu stiften – in die eigenen Fähigkeiten [...]“ (Sliwka 2007: 31). Das Angebot von Service-Learning-Veranstaltungen erleichtert den Studierenden zudem ein eigenes Engagement. Viele von ihnen würden gerne ehrenamtlich für das Gemeinwohl tätig werden, wissen aber nicht, an welche Institution sie sich in ihrer Studienstadt wenden können. Durch Service Learning besteht dafür direkt am Campus nicht nur eine Anlauf- und Auskunftsstelle, sondern auch bereits ein organisatorischer Rahmen. Da auf die eigene Reflexion und die eigenen Interessen der Lernenden in Service-Learning-Projekten sehr viel Wert gelegt und ihnen ein großer Gestaltungsspielraum ermöglicht wird, geben sie auch Orientierung hinsichtlich weiterer Studien- und Berufspläne. Der Besuch eines solchen Projektes während des Bachelorstudiums kann für den weiteren Studienverlauf und die schwerpunktartige Vertiefung bzw. Neuausrichtung bei der Auswahl des Masters hilfreich sein. Service Learning kann durch seine undogmatische Herangehensweise und seine soziale Ausrichtung den sich in der Reifephase der Adoleszenz befindenden Studenten eine moralische Richtlinie für die eigene Einstellung geben (vgl. Altenschmidt 2009: 11). Service Learning verleiht dem Studium und später einem Beruf eine andere, tiefere Sinnhaftigkeit – eine notwendige Ergänzung und Alternative zu reinem Karrierestreben und einer Arbeit zum Selbstzweck des Geldverdienens.

Es bleibt zu analysieren, wem außerhalb der beiden direkt durch Service und Learning betroffenen Interessengruppen die vorgestellte Idee Nutzen stiften kann. Die Universität, als am Staat teilhabende Institution, kann sich durch das praxisorientierte Seminarkonzept und durch

aus ihm hervorgehende gesellschaftlich engagierte Projekte mit ihrer Stadt oder auch der weiteren Region vernetzen. Dadurch zeigt die Hochschule bzw. die entsprechende Fakultät Bewusstsein für soziale Verantwortung, welches sie, neben der Etablierung einer innovativen hochschuldidaktischen Maßnahme, auszeichnet. Sie kann sich gegenüber möglichen Förderern präsentieren und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Universitäten generieren (vgl. Litzky/Godshalk/Walton-Bongers 2010: 154). Service Learning leistet aber nicht nur einen Beitrag zum Wettbewerbsvorteil von Universitäten, sondern es kann auch helfen, Integrationsproblemen der oftmals zugezogenen Studenten in ihren Studienstädten vorzubeugen. Verbindungen, die zwischen unterschiedlichen Bildungsschichten geschaffen werden, sind wichtig für einen gemeinschaftlichen, gesellschaftlichen Zusammenhalt über alle sozialen Gruppen hinweg (vgl. Sliwka 2007: 29f.).

### ***3. Service Learning an Universitäten***

#### *3.1 Situation in Deutschland*

An deutschen Hochschulen ist Service Learning (noch) nicht Bestandteil eines pädagogischen Konzepts (vgl. Küpers 2009: 35). Vielmehr ist „[...] Service Learning in Deutschland [...] bisher sehr stark an bestimmte Personen gebunden“ (Jaeger/In der Smitten/Grützmaker 2009: 44), sogenannten Change Agents, die sich um die Verbreitung der Hochschullehrmethode bemühen. Eine erste Koordination erfolgt seit 2009 durch das Netzwerk Bildung durch Verantwortung, welchem neun deutsche Universitäten angehören.<sup>10</sup>

Der erste deutsche Hochschullehrer, der Service Learning einsetzte, war der inzwischen emeritierte Pädagogik-Professor, Professor Manfred Hofer an der Universität Mannheim. Er bot 2002 ein erstes derartiges Seminar an. Im Jahre 2003 wurde in Mannheim das Netzwerk CampusAktiv gegründet, welches als Anlaufstelle für das Service-Learning-Angebot an der eigenen Hochschule inklusive der Vernetzung mit der Stadt, verantwortlich ist. Hinzu kommt die „Pionierrolle“, das heißt, CampusAktiv soll auch Werbung für das Konzept machen. Seit 2006 erhält die Universität Mannheim zusätzlich Unterstützung durch die dem Campus angehörende Stelle Service Learning

---

10 Universität Augsburg, Universität Duisburg-Essen, Universität Erfurt, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Leuphana Universität Lüneburg, Universität Mannheim, Universität Osnabrück, Universität des Saarlandes, Universität Würzburg (Netzwerk Bildung durch Verantwortung).

und Corporate Social Responsibility. Professor Hofer, der weiterhin aktiv ist, indem er Lehrende berät, wurde 2007 zusammen mit den anderen Mitarbeitern von CampusAktiv von der Jimmy und Rosalynn Carter Partnership Award for Campus-Community Collaboration mit einem aus Stiftungsgeldern dotierten Preis ausgezeichnet (vgl. Jaeger/In der Smitten/Grützmaker, 45ff.).

Die Stuttgarter Agentur mehrwert gGmbH – Agentur für Soziales Lernen regt durch ihre Dienstleistung sozialen Austausch als ersten Schritt für sozialen Ausgleich an. Auf der einen Seite befinden sich dabei gesellschaftliche Einrichtungen. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen sowie Lehr- und Bildungsinstitute, für die die mehrwert gGmbH Programme anbietet und diese mit ihnen durchführt. Seit 2004 bietet die Stuttgarter Agentur ihr Modell unter dem Namen Do it! in einer auf das universitäre Curriculum zugeschnittenen Form an, die dem Service Learning entspricht. Dabei unterstützt sie auch Dozenten bei ihrer konzeptionellen Arbeit und setzt eigenes Personal als Seminarleiter ein. Eine Zusammenarbeit erfolgt mit der TU Dresden, der Universität Halle-Wittenberg, der Leuphana Universität Lüneburg, der LMU München sowie der EBS in Östrich-Winkel. Die Finanzierung läuft hier, wie bei den meisten umfassenderen Aktivitäten, die Service Learning involvieren, über Stiftungs- und Sponsorengelder<sup>11</sup>. Für die Leistung, welche die mehrwert gGmbH den Universitäten zur Verfügung stellt, erhält sie auch direkte finanzielle Unterstützung durch die Hochschulen.

Neben den Pionieren in Mannheim und den beiden überregionalen Initiativen soll als letztes Beispiel ein Service-Learning-Zentrum vorgestellt werden, das an der Universität Duisburg-Essen existiert. Es ist in dieser Form vermutlich unerlässlich für eine Implementierung des hochschuldidaktischen Konzepts, damit „[...] die entsprechenden Aktivitäten nicht z.B. mit dem Weggang bestimmter Personen enden oder pausieren“ (Jaeger/In der Smitten/Grützmaker 2009: 149).<sup>12</sup> UNIAKTIV gibt dem Service Learning ein Gesicht und trägt die Idee nach außen, ist Anlaufstelle für die Koordination des entsprechenden Seminarangebots an der Hochschule und Vermittlungsstelle zwischen den „Service-Einrichtungen“ der Stadt und der Universität. Dies erleichtert es Dozenten, das innovative Lehrmodell zu erproben. Studierenden, die sich gerne für soziale Belange ihrer Studienstadt engagieren möchten, können sich direkt am Campus beraten lassen, wie sie dieses Bedürfnis in ihren Studienalltag integrieren können. Die Koordinationsstelle existiert seit 2005

---

11 Stiftungen, die sich im Bereich des Service Learning engagieren sind unter anderem die Freudenberg Stiftung sowie die Robert Bosch Stiftung (vgl. Jaeger/In der Smitten/Grützmaker: 44/50).

12 Wie bereits berichtet, gibt es in Mannheim auch ein solches Service-Zentrum: Service Learning und Corporate Social Responsibility, das zu Gründungszeiten noch als CampusAktiv bezeichnet wurde.

und beschäftigt drei wissenschaftliche Mitarbeiter und drei studentische Hilfskräfte (vgl. UNIAKTIV Duisburg-Essen 2011). Die Finanzierung wurde zunächst durch die Stiftung MERCATOR ermöglicht und erfolgt jetzt durch Studiengebühren sowie Rektoratsmitteln.

### *3.2 Fokus auf die Wirtschaftswissenschaften*

Generell ist bei der Planung eines Service-Learning-Kurses zu überlegen, ob der Anspruch besteht, Lerninhalte zu formulieren, welche sich spezifisch auf einzelne Fachbereiche zuschneiden lassen, oder ein Konzept zu entwickeln, das stark interdisziplinär ausgerichtet ist und ausschließlich allgemeine Schlüsselkompetenzen stärkt. Bei der ersten Variante, dem sogenannten „[d]isziplinbasierte[n] Service Learning“ (Stark 2009: 21) müssen nicht Curricula unterschiedlicher Fakultäten berücksichtigt werden, was den organisatorischen Aufwand verringert. Das Seminar ist in dieser Definition kein sogenanntes Basismodul o.ä., sondern inhaltlich einem oder mehreren Lehrstühlen zuzuordnen, die ihr fachspezifisches Wissen und Kenntnisse innerhalb des Seminars vermitteln wollen. Soziale Kompetenz und andere Soft Skills sind hier zusätzlicher Lern-Output. Dies entspricht dem integrativen Ansatz für die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Aufgrund dieses Vorteilsbündels und der Tatsache, dass es sich bei dem in der aktuellen Arbeit vorgestellten Seminar um die disziplinbasierte Variante handelt, liegt der Fokus in den Ausführungen eben auf jener.

Im aktuellen Abschnitt wird der Frage nachgegangen, welche Projekte und Lernziele sich in einer Service-Learning-Veranstaltung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften realisieren lassen. Die vorgestellten Teildisziplinen sind allesamt der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. Die zusammengetragenen Beispiele sollen eine Vorstellung und einen Überblick vermitteln, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### Finanzen

- Finanzberatung Stadtverwaltung (vgl. Stark 2009: 20)
- Finanzberatung durch Schulung in einem entsprechenden Computerprogramm (vgl. Vega 2007: 654)
- Fund-Raising (vgl. Vega 2007: 656)
- Unterstützung von Nonprofit-Organisationen beim Erstellen von Finanzierungsplänen (mehrwert – Agentur für Soziales Lernen gGmbH [Hrsg.] 2009: 32)

## Projektmanagement, Organisation

- Nachmittagsbetreuung (vgl. Vega 2007: 654)

## Supply Chain, Distribution

- Essensausgabe an Bedürftige: „Die Tafel“ (vgl. Vega 2007: 654)

## Marketing

- Entwicklung einer Marketingstrategie für die Produkte von Behindertenwerkstätten der Lebenshilfe (mehrwert – Agentur für Soziales Lernen gGmbH [Hrsg.] 2009: 28)
- Unterstützung von Nonprofit-Organisationen bei der Ausarbeitung von Marketingkonzepten (mehrwert – Agentur für Soziales Lernen gGmbH [Hrsg.] 2009: 32)

## Coaching, Training

- Angebot von Führungs- und Managementtrainingskurse für NGOs (mehrwert – Agentur für Soziales Lernen gGmbH [Hrsg.] 2009: 32)

Abgesehen von den Anwendungsfeldern der Finanzlehre, sollte der Fokus darauf liegen, dass die Studenten ihr Know How für Organisation und Planung einsetzen und vor allem vertiefen können. Daher ist es sowohl für sie selbst als auch für die „Service-Stellen“ wünschenswert, dass sich ihr Einsatz keinesfalls ausschließlich auf die operative Durchführung beschränkt. Besonders im Bereich des Projektmanagements sind die komplexen Anforderungen, welche ein Service-Learning-Kurs an den Studierenden stellt, äußerst lehrreich. Die gesamte Abwicklung und Integration der praxisorientierten „Service-Komponente“ stellt eine organisatorische Herausforderung dar, wie sie den angehenden Managern auch in ihrer beruflichen Tätigkeit begegnen wird. Bei der Bewerbung um zukünftige Stellen können die Absolventen dann bereits auf die Erfahrungen verweisen.

In den Projekten, welche auf das Know How der Studenten der Finanzwissenschaften zurückgreifen, spielen vor allem Beratung und Schulung eine wesentliche Rolle. Beides stellt eine optimale, spezifische Berufsvorbereitung dar und ist für die „Service-Partner“ eine nachhaltige

Form von Unterstützung. Entsprechend der Lernstrategie des Service Learning werden hier erworbene Erkenntnisse verankert. Dass diese neuen Erkenntnisse von den späteren Wirtschafts-subjekten umgesetzt werden, ist darüber hinaus auch für die wirtschaftliche Entwicklung selbst zukunftssträftig. Denn „[r]eflexives Wissen, Nachdenklichkeit ist gefragt, auch und gerade um die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu erhalten“ (Zechelin 2000: 3).

Es sollte nun eine Vorstellung von Service Learning an der Hochschule entstanden sein. Das nächste Kapitel stellt ein Seminar vor, welches an der Universität Bayreuth am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik angeboten wird. Eingang wird kurz für eine Eingliederung der Fachdisziplin Wirtschafts- und Unternehmensethik in die Ausbildung von zukünftigen Verantwortungsträgern appelliert.<sup>13</sup> Darauf aufbauend wird dargelegt, warum dies durch die Lehrmethode des Service Learning optimal geschieht. Es folgen zwei Kapitel, die aufzeigen, welche inhaltlichen und methodischen Besonderheiten das Seminar auszeichnen.

#### **4. *Das Projektseminar Novalux an der Universität Bayreuth***

##### *4.1 Curriculare Einbindung in die Wirtschaftsethik*

„[The] public has a right to expect companies to act as good citizens“ (Vega 2007: 652). Welche Verhaltensmuster und Charaktereigenschaften zeichnen Unternehmer als Good bzw. Corporate Citizens aus? Wie kann man es schaffen, „[...] social responsibility a mainstream activity [...]“ werden zu lassen (Vega 2007: 652)? Es gilt einen „Bewusstseinsmotor“ (Sambauer 2009a) zu starten für einen allumfassenderen, erweiterten Blick auf aktuelle, komplexe Zusammenhänge der Welt. Der Wirtschaftsethikunterricht sollte einen solchen Bewusstseinsmotor in die Köpfe der Studenten implementieren, um reflexionsfähige Führungskräfte und Entscheidungsträger auszubilden, welche Unternehmen für die Gesellschaft managen werden. Wirtschaften kann redefiniert werden, als der heute und zukünftig lebenden Menschheit dienend. Unternehmen als Organisationseinheiten sollten den zuvor erwirtschafteten Nutzen möglichst gerecht an die menschliche Gemeinschaft „zurück“ verteilen. Zukünftige Führungskräfte müssen also mit der kritischen und reflexiven

---

13 Die im aktuellen Unterkapitel aufgelisteten Arbeitsbereiche seien also gedanklich um (Unternehmens- und) Wirtschaftsethik erweitert. Beispiele für die Anwendung im Service-Learning-Unterricht werden in den folgenden Kapiteln entwickelt.

Auseinandersetzung mit den Folgen ihrer Entscheidungen für sämtliche Stakeholder vertraut sein. Die Universitäten haben entsprechende Ressourcen für das Lernen von Reflexionsmethoden.

Wie können sich zukünftige Entscheidungsträger der ethischen Dimension ihres Handelns bewusst werden? Es stellt sich die Frage, inwieweit Wirtschaftsethikunterricht die Einstellung der Studenten beeinflusst und ob nach Absolvierung eines solchen Kurses eine Veränderung im (Entscheidungs-) Verhalten erkennbar wird. Eine US-amerikanische Studie ist dieser Fragestellung nachgegangen und zu dem Ergebnis gekommen, dass dem nicht so ist: „[W]e found no significant impact on students' attitudes toward ethical decision situations as a result of the Business and Society class“ (Wynd/Mager 1989: 489). Die herkömmliche universitäre Standard-Lehrform scheint für einen auf die Praxis ausgerichteten Unterricht in Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht angemessen zu sein: „A single course [...] is apparently not enough of an emotional event to change students' attitudes“ (Wynd/Mager 1989: 489f.).

Die Perspektiven des Service Learning hingegen sind vielversprechend. Es bedarf eines „zündenden Moments“, das auch emotional berührt und dadurch zu einem tieferen Verständnis führt, um den „Bewusstseinsmotor“ zu starten. Lernerfahrung ist im Kern individuell, woran sich Konzeption und Methode des Lehrens ausrichten muss (vgl. Fleckenstein 1997: 137). Das geschieht im Service Learning. Der individuelle Einsatz der Studierenden ist hier ausschlaggebend für die Erweiterung ihres Verständnisses durch neu gewonnene Eindrücke, die individualisierte Komponente des Learning. Der Reflexion ist die „Service-Komponente“ vorgelagert, die das Sammeln von Erfahrungen und Eindrücken erst ermöglicht, welches dabei notwendigerweise im sozialen Kontext stattfindet, denn Erfahrungslernen ist sozial definiert (vgl. Dewey 1938; Kolb 1984: 34ff.; Fleckenstein 1997: 140). Für Erfahrungslernen in den Wirtschaftswissenschaften, die eine hohe gesamtgesellschaftliche Bedeutung haben, ist die soziale Komponente sogar besonders wichtig. Beide Komponenten Service und Learning ermöglichen es, innerhalb der Wirtschaftswissenschaften zu einem vertieften Verständnis (Learning) von sozialem Miteinander (Service) zu gelangen. Dies stellt die Basis eines anwendungsorientierten Unterrichts in der Wirtschafts- und Unternehmensethik dar. Service Learning liefert folglich für die Lehre in der Wirtschafts- und Unternehmensethik eine spezifische Ausbildung. Sowohl die didaktische Methode als auch die ökonomische Teildisziplin wollen die Aneignung eines erweiterten Verantwortungsbegriffs stärken und liefern Ansätze für Subjekte und Institutionen – seien dies Universitäten, Unternehmen oder lernende Individuen – sich als Corporate Citizens zu verhalten. Das Erlernen von sozialer Kom-

petenz, welche hierfür von Nöten ist, wird dabei durch die innovative pädagogische Konzeption ermöglicht (vgl. Eyler et al. 2001: 1).

Die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin greift in das Zusammenleben der Menschen fundamental ein. Fehlverhalten in der Wirtschaft ist ein Problem, welches es zu lösen gilt. Die Wirtschaftsethik kann als „moralische Instanz“ Zusammenhänge analysieren und Fehlverhalten kritisieren, welches zu ungerechtfertigter Ungleichverteilung von Gütern führt sowie Verbesserungsansätze ausarbeiten. Dadurch wirkt sie positiv auf das Zusammenleben der Menschen ein. Die praktische Umsetzung der Wirtschaftsethik ist also Service und der „Service-Partner“ ist die Gesellschaft als Ganzes, die Nutzen erfährt.<sup>14</sup> Die Studierenden können zum „Bewusstseinsmotor“ für wirtschaftsethisches Handeln werden, der den notwendigen „Brennstoff“ durch ihre akademische Arbeit erhält. Service Learning ist hier Forschung im Dienste der Civic Responsibility.

Der Nutzen von Service-Learning-Projekten für die Wirtschaftsethik als ökonomischer Teildisziplin lässt sich an aktueller Stelle weitergehend spezifizieren und konkretisieren. Was bedeutet eine Erweiterung des Verantwortungsbegriffs für die Festsetzung der Ziele und Fokussierung der Unternehmen?

Unternehmen können durch ihre organisatorische Struktur bzw. Finanzmittel eine Verbesserung von Lebenssituationen erwirken. Das soziale Unternehmertum gewinnt an Bedeutung und stellt ein potentielles Arbeitsfeld von Wirtschaftswissenschaftlern dar. Die Idee, dass die Wirtschaft, abgesehen von finanziellem Wachstum ebenso sozialen (Sach-) Zielen dient, sei den jungen Leuten bereits im Studium zu vermitteln. Service Learning scheint den Anspruch erfüllen zu können (vgl. Wittmer 2004: 363). So erzählt eine US-amerikanische Studentin eines solchen Seminars, der Einsatz in einer unternehmerisch organisierten gemeinnützigen Einrichtung hätte ihr erstmals gezeigt, dass Humankapital aus einer anderen Motivation als der Geldvermehrung heraus bedeutsam werden kann. Mit dieser erarbeiteten Motivation, welche die Studentin als „for the love of it“ (Vega 2007: 657) bezeichnet, können Ziele mit großem positivem Output anvisiert werden. Durch den Einsatz im Service-Projekt, welcher in den allermeisten Fällen eine Verbesserung, wenn auch nur begrenzter Lebensbereiche, bewirkt, erfahren die Studenten, dass sie diese Ziele durch entsprechende Tatkraft und die notwendigen unternehmerischen Kenntnisse umsetzen können.

---

14 Studien zeigen, dass ein verstärktes ethisches Bewusstsein der Wirtschaft durchaus gesellschaftlich erwünscht ist: „84% der Deutschen fordern ein verstärktes CSR-Engagement von Unternehmen, besonders für Wirtschaftsethik [...]“. Das ist eine Charakteristik des Service-Learning-Prinzips, dass die Unterstützungs-Projekte auf den Bedarf der Service-Stellen abgestimmt sind (Fleckenstein 1997: 140).

Diese Erfahrung und dieser Blickwinkel auf Wirtschaften hinterlässt einen bleibenden Eindruck. Falls sich der Student später tatsächlich für eine Arbeit im Bereich des Social Business entscheidet, hat er durch die im Rahmen seines Wirtschaftsstudiums besuchten Service-Learning-Projekte zudem bereits ein Training in dafür benötigten Arbeitsbereichen wie dem Fund-Raising für die Startup-Phase absolviert (vgl. Wittmer 2004: 363). Ebenso fördert die Teilnahme an Service-Learning-Veranstaltungen die Ausbildung von Kompetenzen im Problemlösen (vgl. Eyler et al. 2001: 4) sowie im positiven Denken durch das Erleben von Selbstwirksamkeit. Diese Fähigkeiten sind für Social Entrepreneurs sehr hilfreich.

Hier lässt sich anknüpfen, dass die Integration von Service Learning in die Lehre der Wirtschaftswissenschaften genau das ermöglicht, welches die Principles for Responsible Management Education (PRME) der UN besagen. Principle 3, die Lehrmethode betreffend, sieht folgende Verpflichtung für die jeweiligen Hochschulen vor: „We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership“ (Principles for Responsible Management Education 2011).

Nachfolgend werden anwendungsbezogene Ansätze für Service-Learning-Einheiten in der Wirtschaftsethik skizziert. Die genannten Beispiele stellen Möglichkeiten dar, das didaktische Prinzip umzusetzen und stehen in einem Zusammenhang zu dem im anschließenden Kapitel vorgestellten Praxisseminar.

US-amerikanische Studierende unterstützten im Rahmen ihres Service-Learning-Projekts eine gemeinnützige Initiative und implementierten neben den betriebswirtschaftlichen Basics wie Organisation, Business-Plan und Marketing-Plan zusätzlich einen „code of ethics“ (Vega 2007: 657). Ebenfalls aus den USA stammt ein Beispiel für ein Projekt, in welchem Studenten Senioren in ihrem Wohnheim nach diffizilen moralischen Lebensentscheidungen und den daraus entstandenen persönlichen Folgen befragten. Die Interviews wurden zu einem Film verarbeitet (vgl. Vega 2007: 662). In einem Projektseminar zum Thema Social Entrepreneurship, das im Sommersemester 2011 als interdisziplinäre Veranstaltung an der Universität Augsburg startet, „[...] entwickeln Studierende in Zusammenarbeit mit lokalen Non-Profit Organisationen prototypische Lösungen für soziale Probleme“ (Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung 2011). Auch „[d]er Social Change Hub (SCHub) der Leuphana Universität Lüneburg bietet eine zentrale Anlaufstelle für studentisches sozial gesellschaftliches Engagement, [und dessen Vernetzung] basierend auf dem Konzept des Social Entrepreneurship“ (Leuphana Universität Lüneburg 2011). SCHub prägt sich

vorrangig in Beratung und Coaching bei Fragen zu von den Studenten selbst konzipierten Projekten sowie Workshop und Seminarangeboten aus.

Es ist zusammenzufassen, dass Wirtschafts- und Unternehmensethik in heutigen und zukünftigen Gesellschaften notwendig ist und dementsprechend an der Aus-, Weiter- und Fortbildung in diesem Bereich gearbeitet werden muss. Für eine nachhaltige Wirkung dieser Einbindung ist eine individuelle Aneignung von Werten ebenso wichtig wie eine persönliche Reflexion über im sozialen Miteinander gemachte Erfahrungen, die im Rahmen von Service-Learning-Projekten erworben werden können. Begreift man die Wirtschaftsethik als Service für die Gesellschaft, ergibt sich damit ein weiterer Verknüpfungspunkt, der den Einsatz der Lehrmethode begünstigt. Der Schwerpunkt der Seminarform kann dabei sowohl auf dem Service (soziales Miteinander) als auch auf dem Learning (Reflexion) liegen. Entscheidend ist, dass die universitäre Veranstaltung darauf abzielt und das Potenzial hat, die gewünschte Wirkung eines reflektierenden, verantwortungsbewussten Verhaltens zukünftiger Manager und hierdurch eine entsprechende Fokussierung von Unternehmen zu erreichen. Das Bayreuther Konzept des Seminars Novalux baut auf den vorangegangenen Überlegungen auf und wird nun vorgestellt.

#### *4.2 Besonderheiten der Konzeption*

Ein Charakteristikum des Studiengangs Philosophy & Economics an der Universität Bayreuth ist der sogenannte Verzahnungsbereich zwischen Ökonomie und Philosophie. Die zugehörigen Veranstaltungen sind auf eine „[v]erzahnte Behandlung von Problemen an der Schnittstelle Philosophie/Ökonomie“ (Prüfungs- und Studienordnung für den Bachelorstudiengang Philosophy and Economics 2008: 22) fokussiert. Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik von Prof. Dr. Dr. Alexander Brink bietet innerhalb des Verzahnungsbereichs seit dem Sommersemester 2009 das Seminar Novalux an, in welchem Studenten unter „[...] dezentraler Führung eigenverantwortlich in kleinen Teams arbeiten und forschen. Schwerpunkt der Forschung bilden Unternehmensethik, ethisches Unternehmertum, Nachhaltigkeit und verwandte Gebiete. Das Lehrkonzept ist als Marke zu betrachten, welche hierfür steht, Werte in das Wirtschaftsleben zu verankern“.

Initiiert wurde das Projektseminar von Alexander Brink und Martin Sambauer, der ursprünglich mit Studierenden eine konkrete ethische Produktidee für „Verantwortungseliten“ (Kroeger/Hoekendorf 2009: 19) entwickeln wollte. Der „Bewusstseinsmotor“ sollte also „von oben“ gestartet werden. Die Kurzbeschreibung des Seminars verdeutlicht jedoch, dass die anfängliche

Idee zur Produktentwicklung erweitert wurde, da gerade die weite Fokussierung das Seminar aus didaktischer Perspektive außerordentlich macht. Inwieweit die Veranstaltung dem Service Learning zuzuordnen sei, soll im aktuellen Unterkapitel dargelegt werden. Dabei wird zunächst eine erste Systematisierung des Service-Learning-Angebots in der Lehre dahingehend angestrebt, wie die Komponente des Service in das jeweilige Lehrkonzept integriert wird.

„Service-Learning-Projekte reagieren auf tatsächlich vorhandene Probleme oder Herausforderungen in der Gemeinde, [und] werden in enger Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und ihren Partnern in der Gemeinde koordiniert und durchgeführt [...]“ (Sliwka 2007: 32).

Eine im Jahr 2007 durchgeführte Befragung von zehn Service-Learning-Lehrenden an sechs verschiedenen Universitäten sowie 35 Lernenden an drei verschiedenen Universitäten kam zu dem Ergebnis, dass „[a]lle Lehrenden [...] ihre Service-Learning-Projekte im Vorfeld mit gemeinnützigen Einrichtungen [...] geplant [hatten]“ (Holton 2009: 113). Das hochschuldidaktische Verständnis von Service ist also konkret und zweckgerichtet. Gleichzeitig sollte den Lernenden zur Schulung ihrer Problemlösungskompetenzen jedoch größtmöglicher Freiraum geboten werden. Sollte das nicht die Möglichkeit einer alternativen Definition des Service beinhalten? Beispielsweise die einer theoretischen, konzeptionellen Vorarbeit auf abstrakter Ebene?

„[S]ervice-learning, at its roots, is not only concerned with more effective academic learning and greater socio-cultural competence, it is also concerned with ethical concepts such as justice, responsibility, and reciprocity“ (Zlotkowski 1996: 10).

Die moralische Notwendigkeit des Service ist nicht allein dahingehend zu verstehen, der Gesellschaft zu dienen, sondern es sind auch ihre Systeme zu hinterfragen (vgl. Fleckenstein 1997: 138). Novalux begreift sich als Think Tank, welcher den Service bietet, sich mit der gesellschaftlichen Relevanz und Akzeptanz von Unternehmen auseinanderzusetzen und Verantwortungssinn zu stärken. Das Seminar beschränkt sich dabei nicht „[...] auf tatsächlich vorhandene Probleme oder Herausforderungen in der Gemeinde [...]“ (Sliwka 2004: 32). Es werden zukunftsgerichtete, nachhaltige und globale Perspektiven definiert und entwickelt, resultierend aus einer möglichst umfassenden Definition der Ethik, welche in der Wirtschaftsethik diskutiert werden kann. Nachhaltig denkende und lebende

„global citizens“ müssen gewillt sein, intensiv zu reflektieren und Verantwortung zu übernehmen. Das temporäre Mitwirken an Service-Projekten im Rahmen eines Hochschulseesters kann dies kaum bewirken. Zwar werden hierdurch Erfolgserlebnisse ermöglicht, die jedoch bei den Studenten rasch zu einer Genugtuung über das eigene Engagement führen kann. Eine anhaltende Motivation muss sich damit nicht einstellen.

Erst die analytische Fähigkeit zur Kritik hingegen schult systemisches (Um-)Denken und Hinterfragen und erlaubt es, nachhaltig auf gesellschaftliche Missstände einzuwirken. Die Universität als Bildungsstätte bietet den Freiraum für eine Fragekultur, im Sinne einer offenen Entwicklung von Fragen und Fragestellungen. Nicht vordefinierte akademische Herangehensweisen machen wissenschaftliche Exzellenz aus, um Probleme unvoreingenommen zu identifizieren und den Nährboden für Eigeninitiative demokratischer Akteure zu liefern. Novalux macht hier ein positives Angebot, das gerade bei den Studierenden der Philosophie auf hohe Resonanz stößt. Im Zuge des Fragens beschäftigten sich Studierende beispielsweise mit Begriffsdefinitionen von „Elite“ und „Trends“.<sup>15</sup>

Der Grundkonstruktion von Novalux sind kaum Grenzen gesetzt. Je nach Neigung der Lernenden ist eine „Projekt-Erarbeitung“ durch abstraktes Denken oder ein enger Bezug zur Praxis möglich. Beides kann dazu führen, „[...] einen neuartigen Unternehmenstypus [...]“ zu entwerfen, an dem „[...] Unternehmen, Individuum und Gesellschaft [...] gleichermaßen teilhaben“ (Sambauer 2009a). Reflexion stellt den Bezug von Service Learning zur Wirtschaftsethik her und Praxis erweitert das Konzept. Novalux begreift sich dann mit seinem, durch die Arbeit der Studierenden erzeugten Output, als Dienstleistung, welche beispielsweise als Beratung begriffen werden kann. Novalux könnte sich selbst als kleines Unternehmen begreifen und so mit konkreten „Service-Partnern“, wie Unternehmen bzw. Organisationen zusammenarbeiten, welche gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Diese Position kann die Kernthese von und Novalux selbst nach außen sichtbar machen und die Praxispartner als Kanal bzw. Mittler nutzen. Als „Service-Stelle“ kommt beispielsweise jede Art von Organisation in Frage, die an einem analytischen Hinterfragen ihres Handelns interessiert ist bzw. alternative Konzepte wünscht. Ein Beispiel ist die Analyse der moralischen Vorstellungen junger Menschen, um Kriterien zu gewinnen, die die Vergabe von Venture Capital an Social Startups<sup>16</sup> regeln.<sup>17</sup> Novalux kann ebenso fertig ausgearbeitete Produkte

---

15 Siehe hierzu Kroeger/Hoeckendorf 2009 bzw. Burckhardt 2009.

16 Die gewonnenen Kriterien können auch im Rahmen eines Kriterienkatalogs eines ethischen oder sozialen Investmentfonds Anwendung finden (vgl. in diesem Band Meyer/Loev 2013:403f.).

17 Siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013:404.

anbieten, beispielsweise einen Business-Plan für einen ethischen Investmentfonds. Als „Service-Partner“ kämen dementsprechend Investmentbanken, welche im wirtschaftsethischen Bereich engagiert sind, oder Organisationen, die die Vergabe von Venture Capital organisieren, in Frage.<sup>18</sup>

Eine direkte Zusammenarbeit mit Social Entrepreneurs stellt ebenso eine gelungene Alternative dar. Dabei könnte Novalux akademisch-wissenschaftliche Fundierungen, Ideen oder inhaltlich-konzeptionelle Erweiterungen liefern, die aufgrund zu knapper Ressourcen nicht vom Unternehmen selbst erbracht werden können und mit Hilfe derer das Social Enterprise erfolgreicher gegenüber potentiellen bzw. vorhandenen Sponsoren/sozialen Investoren auftreten kann. Novalux hätte somit einen „Service-Partner“, der durch die konzeptionelle Arbeit der Studierenden unterstützt wird und der nicht notwendigerweise in direkter Umgebung lokalisiert sein muss. Konkret könnten das Texte für an Unternehmen gerichtete Newsletter, Presse, Website sein, die die Kernthesen der Organisation auf Basis aktueller Recherche in wissenschaftlichen Publikationen und durch Trendforschung fundieren. Novalux als ein Service-Learning-Seminar, welches in der Wirtschaftsethik angesiedelt ist, sollte diejenigen Bestrebungen mit Konzepten unterstützen, die an einer lebensdienlichen Weltwirtschaft arbeiten sowie sich auf das wirtschaftliche Handeln fokussieren, „[...] dessen Ziele nicht (nur) im monetären Gewinn, sondern in besonderer Weise im gesellschaftlichen Nutzen liegen“ (Leuphana Universität Lüneburg 2011).

Abbildung 3 zeigt die oben erläuterten drei Komponenten von Novalux: Fragekultur (Phase 1), Konzepte (Phase 2) sowie Produkte (Phase 3). Die Grafik ist bei der Implementierung des Seminars entstanden, als es galt, grundlegende Fragestellungen zu analysieren und Ansätze zu



ABBILDUNG 3: 3-PHASEN-MODELL NOVALUX (SAMBAUER 2009 B: 11)

<sup>18</sup> Im aktuellen Semester verfolgt Novalux auch die Idee, als Coach mit der gemeinnützigen Organisation startsocial e.V. zusammenzuarbeiten, die einen „[...] Wissenstransfer [...] in die soziale Projektarbeit hinein“ (Start Social 2011) befördert.

entwerfen. Inzwischen verteilen sich die Arbeitsgruppen, je nach Orientierung der Studierenden bzw. Fortschritt der jeweiligen Projekte überwiegend auf die Phasen 2 und 3. Ebenso werden in einer Tabelle (Abbildung 4) Outputs der Phasen genannt, um Konzept und Arbeitsweise von Novalux zu veranschaulichen bzw. verdeutlichen.

	THEMATISCHER OUTPUT	LEBENSZYKLUS NOVALUX (START SS 2009)
PHASE 1	ESSAYS: „TRENDS“, „ELITE“	SS 2009
PHASE 2	KONZEPTIONIERUNG EINER „ETHISCHEN ZERTIFIZIERUNG“	WS 2009 – WS 2010+
PHASE 3	BUSINESSPLAN ETHISCHER INVESTMENTFONDS	WS 2010

ABBILDUNG 4: ARBEITSERGEBNISSE DEN JEWEILIGEN PHASEN ZUGEORDNET  
(EIGENE DARSTELLUNG)

Die Besonderheiten der Konzeption von Novalux seien zum Kapitelabschluss nochmals herausgestellt:

1. *Freiraum und Fragekultur*: Novalux begreift sich als wirtschaftsethischen „Service-Think Tank“, ohne dabei den Service regional oder projektbezogen einzugrenzen. Durch diese weite Fokussierung können die Studierenden die der Wirtschaftsethik eigenen Komponente des analytischen Hinterfragens optimal schulen und somit den für sie als zukünftige Akteure in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie für die Gesellschaft wichtigen Verantwortungssinn ausbilden. Der durch die Konzeptionierung des Seminars vorgegebene Freiraum, der sich in dem Drei-Phasen-Modell widerspiegelt, stärkt insbesondere Verantwortungsübernahme, Problemlösungskompetenzen und „[...] das Erkennen von neuen Wegen, um Veränderungen zu bewirken“ (Pauli 2010: 20). Isolierte Beschäftigung mit nur einem Thema oder Projekt ist schlichtweg ungenügend für die Ausbildung und Bildung angesichts der Komplexität der Welt (vgl. Pauli 2010: 20).

2. *Umgang mit Wissen*: Die Studenten sollen zu verantwortungsvollen Akteuren ausgebildet werden, die Probleme erkennen und lernen, Strukturen zu verändern. Hier sind zunächst Reflexion und analytisch-kritisches Hinterfragen gefordert. Nicht das Generieren von neuem Wissen hilft da allein weiter, sondern das Erkennen von Zusammenhängen. Innerhalb der abstrakt-theoretisch ausgerichteten Phase 1 der Modellierung von Novalux lernen die Studenten genau das.

3. *Wirtschaftsethik als Service für die Wirtschaft – Gesellschaft – Individuum*: Weiter ist hervorzuheben, dass Novalux disziplinbasiert arbeitet, d.h. Engagement im eigenen Fachbereich, den Wirtschaftswissenschaften übernimmt. Auch hierin findet sich ein Unterschied zu anderen

Konzepten, die beispielsweise in Kapitel 3.3 vorgestellt wurden. Nicht nur suchen die Teilnehmer von Novalux gesellschaftliche Lösungen, die sie aufgrund ihres fachspezifischen Wissens entwickeln, sondern sie suchen sich auch mögliche „Service-Partner“ aus dem Wirtschaftsleben, indem sie eben „[...] gesellschaftlich relevante Themen für Unternehmen erarbeiten“ (Philosophy & Economics 2011). Das ermöglicht bei den Studenten tiefere Effekte und Motivationen, da es ihr voraussichtlich späteres Arbeitsfeld betrifft. Ein Student der Wirtschaftswissenschaften zum Beispiel, der die Stadtverwaltung finanziell berät, betrachtet seinen Einsatz vermutlich als temporär und sieht seine beruflichen Vorstellungen vielleicht eher in der Finanzbranche. Durch seinen Service-Learning-Einsatz hat er so keine Möglichkeiten kennengelernt, direkt in dem von ihm gewünschten Arbeitsbereich Verantwortung zu übernehmen. Die Konzepte bzw. Produkte von Novalux jedoch zeigen durch die Beschäftigung mit ethischen Investment und sozialem Unternehmertum Alternativen auf, die er auf jeden Fall später nutzen kann.

4. *Marke Novalux:* „Das Lehrkonzept ist als Marke zu betrachten [...]“ (Zentraldokument Novalux 2011), als ein „Unternehmenstypus“ (Sambauer 2009a). Diese Konzeptionierung der universitären Veranstaltung hebt die Praxisrelevanz des Seminars besonders hervor. Zwar befinden sich die Teilnehmer noch im Studium, das Konzept des Seminars lässt sich jedoch ebenso auf ein zukunftsrelevantes Berufsfeld ausweiten, was Interesse und Motivation bei den Studierenden und somit den Lernerfolg steigert. Zudem lernen die Studierenden die relevanten Aspekte kennen, die es bei einer Unternehmensgründung zu beachten gibt (vgl. Rohrman 2009: 25)<sup>19</sup>, wodurch ihnen auch die Zukunftsperspektive von Selbständigkeit angeboten wird. Besonders für das Lehrangebot des Service Learning eignet es sich, ein entsprechendes Praxisseminar als Marke oder Beratungsunternehmen zu labeln. Die nachhaltige Wirkung eines anhaltenden Engagements der Studenten kann somit verstärkt werden, da kein „Cut“ nach Studienende entsteht: Die Markenidee lässt sich auch in die spätere Berufstätigkeit implementieren.

5. *Erleichterter Einstieg:* Ein weiterer Vorzug von Novalux als Service-Learning-Seminar ist, dass die Annäherung an Service Learning über die wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplin der Wirtschaftsethik, innerhalb deren Rahmen das Seminar angeboten wird, den Einstieg erleichtern kann. Dies resultiert aus der in Kapitel 4.1 dargelegten Parallele zwischen den Lernzielen in Service Learning und der wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplin hinsichtlich ethischer Grundsätze.

---

19 Beispielsweise gab Martin Sambauer zusammen mit zwei Studentinnen einen Workshop im Rahmen der Bayreuther Dialoge 2010, der von Novalux als offizielle Marke angeboten wurde (<http://www.bayreuther-dialoge.de/Dialoge10/inhalt/workshops.htm>; abgerufen am 08.06.2012).

Die konzeptionellen Alleinstellungsmerkmale finden sich umgesetzt in der methodischen Gestaltung, die im nächsten Kapitel dargestellt wird, wieder. Orientierung bieten hierfür zusätzlich die allgemein gefassten Inhaltspunkte des Kapitels 3.2 Umsetzung eines Service-Learning-Seminars.

#### *4.3 Methodische Gestaltung*

Die Kommunikation der Lernziele von Novalux als universitärem Lehrangebot muss zu Beginn erfolgen. Sie definieren sich über eine Identifikation mit den Kerngedanken von Novalux und den daraus resultierenden Kompetenzzugewinnen, welche zu Semesterbeginn erläutert werden. Sie bestehen in der offenen Fragekultur, dem Umgang mit Wissen, der Verantwortungsübernahme sowie inhaltlich den in der Wirtschafts- und Unternehmensethik angesiedelten Themen. Das Anerkennen der Leitprinzipien sollte sich motivierend auf die Studenten auswirken.

„Wir kreieren nicht nur ein Produkt (das noch nicht fertig ist), sondern wir haben schon ein Produkt: Forschung bzw. Forschungsergebnisse. Diese Sichtweise finde ich darüber hinaus auch motivierender, da die Forschung so nicht nur Mittel, sondern auch Zweck sein darf“ (Victor Strauß, studentischer Seminarteilnehmer).

Um das Prinzip des größtmöglichen Freiraums für die Studenten umzusetzen, werden die Studierenden mit dem Konzeptpapier Novalux Seminarstruktur vertraut gemacht, welches die Bandbreite der Themenfelder – formuliert als Fragen – für Ansätze zur gesellschaftlichen Veränderung aufzeigt. Diese Darstellung der Seminarstruktur verdeutlicht nicht nur die inhaltlichen Themen, sondern ordnet sie auch der abstrakten bzw. operativen Ebene unter. Die Studierenden werden angehalten, sich eine Aufgabenstellung zu suchen und sie dann mit Hilfe von anregender und frequenter Unterstützung durch das gesamte Seminar-Team zu lösen. Wie kann der einmal gezündete „Bewusstseinsmotor“ durch regelmäßigen Input am Laufen gehalten werden? Das ist die pädagogische Herausforderung für die Seminarleiter Alexander Brink sowie David Rohrmann. Zusätzlich werden die Arbeitsprozesse der Kursteilnehmer von Martin Sambauer als externem Partner flankiert. Die drei „Anlaufstellen“ bieten den Studenten umfangreiche Anregungen: Akademisches Wissen zu Unternehmensethik ebenso wie Expertise aus der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Beratung.

Die Studierenden überlegen sich systematische und kreative Herangehensweisen für ein Hinterfragen der Basiskonstruktionen unserer Wirtschaftsordnung. So werden kleine Schritte

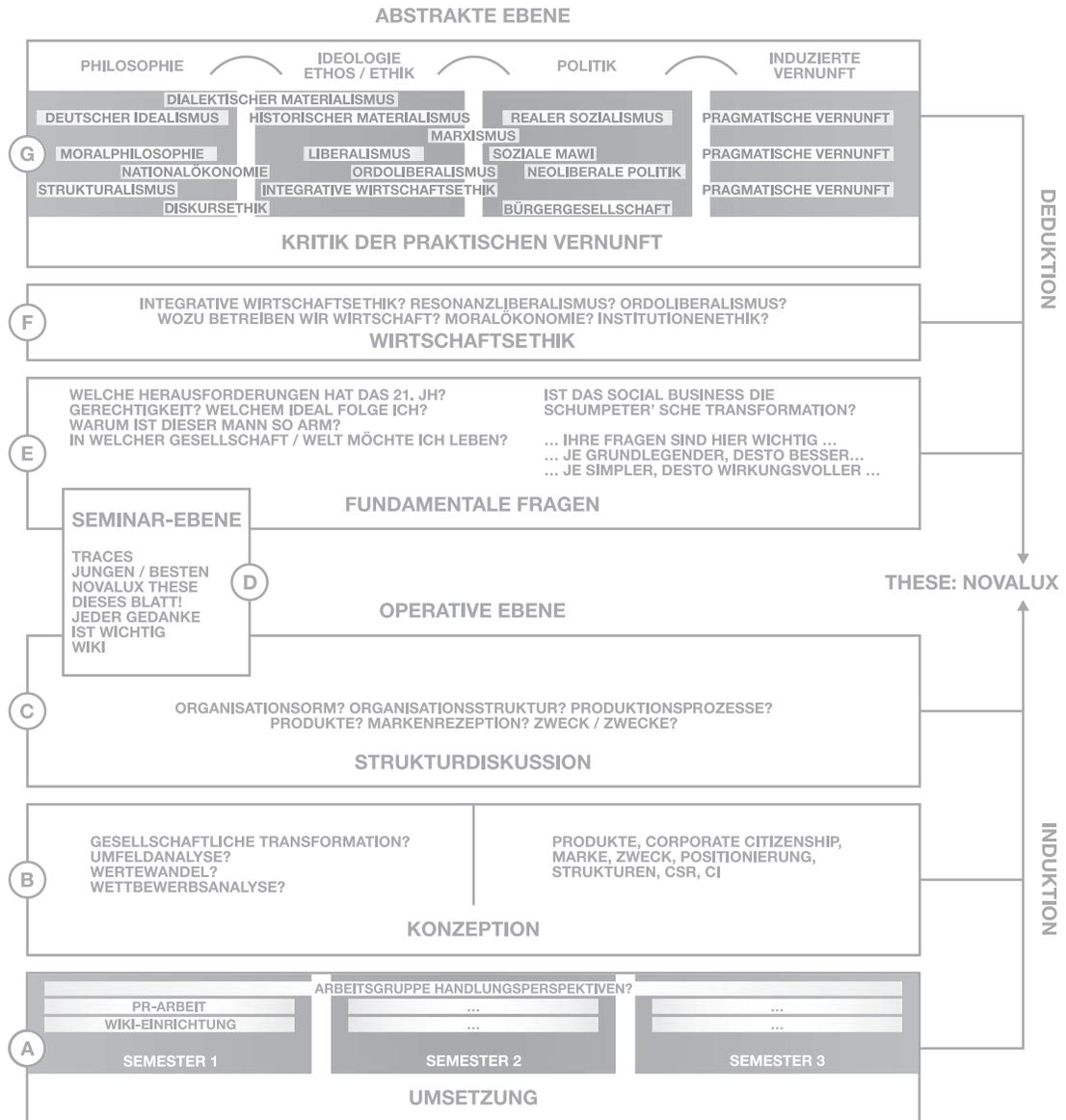


ABBILDUNG 5: NOVALUX SEMINARSTRUKTUR (VGL. SAMBAUER 2009C)

gemacht und Zusammenhänge offengelegt, welche zur Moralisierung der Märkte beitragen können. Die ca. 15 Teilnehmer pro Semester bilden verschiedene Projektgruppen, die entweder ein Thema des letzten Semesters fortsetzen oder eine eigene Herangehensweise wählen. Die Projektthemen sind weder durch einen von den Dozierenden erstellten Katalog, noch durch Vorgaben für deren Umsetzung festgelegt. So können sie durch ein Brainstorming in einer gemeinsamen Sitzung aller Teilnehmer am Anfang des jeweiligen Semesters entstehen. Die Zuteilung der Studierenden zu den Gruppen erfolgt ebenso nach freier Wahl. Für das Erzeugen vergleichbarer Outputs sollten die Projektgruppen allerdings in etwa gleich groß sein und beispielsweise kein Studierender alleine arbeiten. Idealerweise gäbe es also bei 15 Teilnehmern fünf Gruppen mit je drei Personen. Die Dozierenden notieren sich für jede Gruppe einen Ansprechpartner. Dieser übernimmt dann auch mehr Verantwortung. Er hat die Aufgabe, für den Fall dass die Gruppe nicht ausreichend Selbstorganisation und Eigeninitiative zeigt, die Team-Arbeit voranzubringen und organisiert den Austausch bzw. die Treffen.

Die Präsenzphasen sind innerhalb der universitären Veranstaltung wöchentlich halbstündig zu geregelten Zeiten im Sprechstundenmodus. Jedes Team wird individuell von den Seminarleitern beraten. So haben die Lernenden die Möglichkeit, jeweils spezifischen Input von ihnen in Anspruch zu nehmen. Professor Alexander Brink und David Rohrman lehnen in Bayreuth und können dort in ihrem Büro persönlich kontaktiert werden. Mit Martin Sambauer kommunizieren die Studenten über Skype. Einmal im Monat gibt es eine Vollversammlung aller Beteiligten, an der auch Martin Sambauer persönlich anwesend ist. Ablauf und Kommunikation muss im Rahmen der Zusammenkünfte der Seminarleiter und Studierenden lediglich bei den Vollversammlungen mit allen Teilnehmern von den Kursleitern angeleitet werden. Jede Arbeitsgruppe berichtet, wenn es angemessen ist, in Form einer kurzen Power Point Präsentation, vom „Status Quo“ ihres Projekts und von möglichen Problemen, welche am Fortschritt hindern. Daran anschließend sind alle Anwesenden angehalten, Verantwortung für die im Raum stehenden Probleme zu übernehmen und ihre Problemlösungskompetenzen zu trainieren, indem sie konstruktive Gedanken beisteuern. Auch hier zeigt sich der Ansatz zur Entwicklung sozialer Kompetenz in Form kooperativer Team-Arbeit. Für die gemeinsame Kommunikation innerhalb der horizontal organisierten Struktur des Projektseminars bietet sich ein Sitzkreis an, um soziale Nähe zu erzeugen und Ungleichgewicht zu vermeiden. So werden die Bedingungen dafür geschaffen, möglichst viele Ideen zu generieren, sie zu framen, auszutauschen und neue Verknüpfungspunkte herzustellen. Das Leitprinzip eines modernen Weges der Wissensvermittlung, in dem eben keine trennscharfe Linie zwischen der

Person des Wissensvermittlers und der des -rezipienten gezogen wird, kann so optimal transportiert werden. Spätestens am Ende des Treffens sollte der Output schriftlich festgehalten werden. Für diesen Zweck eignet sich beispielsweise ein Tafelbild. Zusätzlich protokollieren die Studierenden eigenständig.

Die Seminarbeschreibung von Novalux gibt als Fahrplan per se Hinterfragen und Reflektieren an. Dies regt auch das Reflektieren über den Fortschritt innerhalb des Seminars an. Hierfür wurde im Wintersemester 2010/2011 ein externer Kommunikationsberater vom innokom Research Center Science and Innovationskommunikation Berlin zu einem Workshop eingeladen, um mit kreativen Methoden<sup>20</sup> die Kernthesen des Seminars mit den Teilnehmern herauszuarbeiten und sie, als Vorbereitung für die Wirksamkeit nach außen, zunächst intern zu kommunizieren. Die Zusammenarbeit mit Beratern verdeutlicht zudem die Konzeptionierung des Seminars als „Unternehmenstypus“ und kann aufgrund der zukünftigen Praxisrelevanz für die Studierenden zusätzliche Motivation darstellen. Ende des Wintersemesters 2010/2011 wurde den Studierenden ein ganztägiger Workshop mit der Mitgründerin der Beratung 1492.// GmbH angeboten, an dem viele der Studenten teilnahmen. Hier ging es um Kompetenz- und Persönlichkeitsbildung, die für einen „Unternehmenstypus“ wie Novalux und insbesondere für den eigenen Werdegang hilfreich sind und die innerhalb eines Service-Learning-Seminars als Lernziele postuliert werden sollten.

Innerhalb der Service-Learning-Veranstaltung Novalux sollen Konzepte anhand von Analysen erarbeitet werden. Das Framen der vielen Ideen der Seminarteilnehmer zur Entwicklung konkreter Arbeitsziele für die einzelnen Projektgruppen ist hierfür wichtig. Ein Ziel kann beispielsweise eine Seminararbeit sein, die von den Studierenden am Ende des Semesters auf Basis der innerhalb der Veranstaltung entwickelten Überlegungen und Analysen angefertigt und von den Dozenten benotet wird. Eine Seminararbeit bündelt mehrere Vorteile. Sie konkretisiert den Output des Seminars sowohl für die Studierenden, als auch für die Dozenten. Das Reflektieren über Gegebenheiten in der Wirtschaftswelt auf Basis philosophischer Grundlagen und Überlegungen, das ein Lernziel des Seminars ist, kann zudem durch das Verfassen von Seminararbeiten konkretisiert und elaboriert werden. Innerhalb der Prüfungsordnung des Studiengangs Philosophy & Economics findet ein angefertigtes Paper im Rahmen eines Seminars im Verzahnungsbereich zwischen Philosophie und Wirtschaft, zu welchem Novalux gehört, mit acht Credit Points Eingang in das Konto der Studierenden.<sup>21</sup> Das Verfassen eines Papers ist zwar zeitaufwendig, jedoch stellt es sicherlich einen Anreiz

---

20 Beispielsweise durch assoziatives Herleiten der Seminarinhalte „durch die Brille“ aller fünf Sinne.

21 Im Masterprogramm sieht die Prüfungsordnung zehn CPs vor.

für die Studierenden dar, sich die Anfertigung im Team aufteilen zu können. Der Mehraufwand, den ein Service-Learning-Kurs wie Novalux für die Studenten bedeutet, wird mit der innerhalb der Prüfungsordnung höchst möglichen Punktzahl, entlohnt. Zudem bestünde die Möglichkeit als Anreiz und „Entschädigung“ für den Mehraufwand, den „die ‚intensive Projektarbeit‘, (Alten Schmid/Miller/Stickdorn 2009: 124) erfordert, den Studenten ein Service-Learning-Zertifikat auszuhändigen, in welchem „[a]lle erlernten fachlichen, [...] sozialen und persönlichen Kompetenzen [...]“ (Baltes/Reinmuth/Saß 2007: 166) erwähnt werden.

Da ein Semester meist zu kurz ist, um – nach der Analyse und Ausarbeitung von Konzepten – noch in einer dritten Phase Produkte hervorzubringen, muss zudem garantiert werden, dass die Seminarteilnehmer der folgenden Semester, welche weiter an einem Thema bzw. Projekt arbeiten, entsprechende Anknüpfungspunkte erhalten. In den Papers sollten daher entsprechende Ausblicke bzw. Vorschläge für Themenerweiterungen formuliert, sogenannte Traces gelegt werden. Sie erlauben die langfristige und nachhaltige Perspektive des Seminars, wodurch dem für die Wirtschaftsethik typischen Miteinbeziehen der langen Frist Rechnung getragen wird. Zusätzlich gibt es ein Zentraldokument über das Projekt, welches die Beiträge der ehemaligen und aktuellen Teams strukturiert bündelt und ständig überarbeitet wird. Es dient der Information der aktuellen Seminarteilnehmer sowie zukünftiger Interessenten und erschafft gleichzeitig externen Partnern Einblick. Das Zentraldokument funktioniert ähnlich einem Wiki, es befindet sich im ständigen Prozess. Traces und Zentraldokument sind gedanklich dem Open Source-Ansatz zuzuordnen, der einen anwenderfreundlicheren Umgang mit Wissen postuliert und unbegrenzten Wissensaustausch erlaubt. Dadurch wird Raum für den Einbezug der Expertise dritter geschaffen. Dies führt die Umsetzung der in Novalux etablierten Fragekultur fort.

Mit der Media Design Hochschule in München, die an einem Corporate Design für Novalux gearbeitet hat, bestand eine Kooperation. Hier gibt es Bemühungen, die Zusammenarbeit unabhängig vom Semesterturnus aufrechtzuerhalten. Es ist wichtig, dass Forschungsergebnisse nach außen kommuniziert werden. Nur so wird man dem Open Source-Ansatz gerecht und informiert die Gesellschaft über die Kernthese von Novalux, wodurch sie Service erlebt. „Deshalb sollte der Schwerpunkt weniger auf dem Versuch basieren, eine Innovation zu finden, die auf völlig neuem Wissen aufbaut, sondern auf der effizienteren Verarbeitung des bereits angesammelten Wissens“ (Burckhardt 2009: 6). Die Sichtbarkeit nach außen soll eine Homepage garantieren, für die zukünftig allerdings noch eine Möglichkeit der regelmäßigen Aktualisierung gefunden werden muss. Ebenso teilt Novalux aktuelle Information, die das wirtschaftsethische Bewusstsein anregen,

## SERVICE LEARNING ZERTIFIKAT



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

PETRA MUSTERMANN

GEBOREN AM \_\_\_\_\_ IN \_\_\_\_\_ STUDIENFACH:

HAT AN DER SERVICE-LEARNING-VERANSTALTUNG

NOVALUX (PROFESSOR ALEXANDER BRINK, LEHRSTUHL FÜR WIRTSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSETHIK) ERFOLGREICH TEILGENOMMEN UND SICH IN DEM PROJEKT \_\_\_\_\_ ENGAGIERT.

SERVICE LEARNING IST EINE LEHRFORM, DIE WISSENSCHAFTLICHE INHALTE MIT PROJEKTARBEIT UND SOZIALEM ENGAGEMENT VERKNÜPFT. SO WIRD SOZIALE UND POLITISCHE PARTIZIPATION VON STUDIERENDEN MIT DER VERMITTLUNG FACHLICHER EXZELLENZ VERBUNDEN. IM RAHMEN DES SEMINARS SETZEN SICH DIE STUDIERENDEN MIT DER KONSTRUKTION EINER WIRTSCHAFTSETHISCHEN MARKE AUSEINANDER.

DIE TÄTIGKEITEN IM RAHMEN DES PROJEKTS UMFASSTEN BEI PETRA MUSTERMANN:

- ...
- ...
- ...

FRAU MUSTERMANN HAT SICH BEI DER AUSFÜHRUNG DIESER TÄTIGKEIT DURCH HOHE ZUVERLÄSSIGKEIT UND AUSDAUER AUCH IN SCHWIERIGEN SITUATIONEN AUSGEZEICHNET. SIE ENGAGIERTE SICH ÜBER DAS GEFORDERTE MASS HINAUS UND BRACHTE VIELE KREATIVE IDEEN EIN. SIE FÜGTE SICH REIBUNGSLOS UND PRODUKTIV IN DIE ARBEITSGRUPPE EIN. ALLE ANFORDERUNGEN WURDEN STETS ZUR VOLLSTEN ZUFRIEDENHEIT ERFÜLLT. WIR BEDANKEN UNS FÜR DAS GEZEIGTE ENGAGEMENT UND WÜNSCHEN IHR FÜR IHRE ZUKUNFT ALLES GUTE.

\_\_\_\_\_  
(UNTERSCHRIFT DOZENT)

\_\_\_\_\_  
(UNTERSCHRIFT „SERVICE-PARTNER“)

ABBILDUNG 6: SERVICE LEARNING ZERTIFIKAT (EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN BALTES/REINMUTH/SAß 2007: 165)

im Rahmen von Social Media und hat daher eine Seite auf Facebook eingerichtet.<sup>22</sup> Des Weiteren wird im nächsten Jahr zu und über die Konzepte von Novalux eine Publikation erscheinen, in der Essays von Seminarleitern sowie Seminararbeiten von Studierenden veröffentlicht werden. Für das Zusammenstellen der Publikationsbeiträge sowie Pflege und Aktualisierung des Zentraldokuments hat sich innerhalb des Seminars ein Projektteam verantwortlich erklärt. Als interne Kommunikationsplattform dient ein Internetforum, welches den Vorteil bietet, Informationen thematisch strukturiert herauszugeben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die offene Fragekultur und die Fokussierung auf die Organisation von Wissen als konzeptionelle Besonderheiten von Novalux in der Umsetzung des Seminarprojekts widerspiegeln. Die Studierenden organisieren sich weitestgehend eigenverantwortlich in Projektgruppen und überlegen sich auch ihre Arbeitsthemen frei. Die Dozierenden begleiten die Studenten als Berater. Zentraldokument, Traces sowie verschiedenste mediale Nutzung zur Innen- und Außenkommunikation transportieren und vernetzen entstandene und weiterentwickelte Ideen, wodurch auch der Service des Seminars sichtbar wird. Zusätzlich wird hierdurch unterstrichen, dass es sich bei Novalux um eine Marke, einen „Unternehmenstypus“ handelt. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung, auf deren Basis Handlungsempfehlungen genannt werden. Ebenso wird dem Aspekt der Wirkungsanalyse im Schlusskapitel nachgegangen.

## 5. *Schluss*

Evaluierung von deutschen Service-Learning-Aktivitäten an Hochschulen oder deren Umsetzung sind noch kein fester Bestandteil der Forschung, was sicherlich auf die „Pilot-Stufe“ des Seminar-konzepts zurück zu führen ist (vgl. Jaeger/In der Smitten/Grützemacher 2009: 37).<sup>23</sup> Gerade läuft dazu im Auftrag der Robert Bosch Stiftung und der mehrwert gGmbH – Agentur für soziales Lernen eine bundesweite Befragung an Hochschulen. Disziplinbasierte Best Practice-Modelle für die einzelnen Fachbereiche wären also wünschenswert. Ebenso ein erfolgreicher Marketing des hochschuldidaktischen Konzepts, welches die für die Hochschullehre Verantwortlichen erreicht (Seifer/Connors 2007: 6). Fundierte Evaluierungsergebnisse lassen sich mit steigender Proban-

---

22 <http://www.facebook.com/pages/Novalux/102088186530500> (abgerufen am: 01.07.2012).

23 Analog zu wirtschafts- und unternehmensethischer Aktivität lässt sich zudem die nachhaltige Wirkung von Engagement auf den Menschen und die von ihm geschaffenen Unternehmensstrukturen und -kulturen schwer anhand von Zahlen messen.

denanzahl besser erreichen. Gleichzeitig scheuen sich viele davor, mit der neuen Lernstrategie zu experimentieren solange es in der Forschung über Qualitätskontrollen wenig zu finden gibt. Aus diesem Grund ergeht der Appell, alle Service-Learning-Aktivitäten an deutschen Universitäten zu evaluieren. Dies kann durch einen Fragebogen zum Ende des Semesters geschehen, der die Einschätzungen der Beteiligten erfasst.<sup>24</sup> Universitäre Fakultäten werden in erster Linie an der Anzahl ihrer relevanten Forschungsveröffentlichungen beurteilt. Wie kann sich also ein Change Agent positionieren, der an die Hochschulen appellieren möchte, sich mehr um die Ausbildung von Soft Skills zu kümmern und ein Service-Learning-Angebot bereitzustellen? Hier seien Ideen zu sammeln und Vorlagen auszuarbeiten, um den Gedanken des Service Learning ansprechend zu transportieren (vgl. Kolenko et al. 1996: 140). Die Akzeptanz bei Fakultäten und Dozenten, das innovative Seminarkonzept einzusetzen, ist relativ gering aufgrund von Angst vor Zeitverlusten sowie von Personalmangel.

Service Learning sollte als hochschuldidaktische Chance begriffen werden und als Institution an der Universität implementiert werden. Alle, die an der Hochschule lehren, sollten von ihr lernen, alle, die sich um administrative oder technische Angelegenheiten kümmern, sollten von ihr Kenntnis haben und bei ihrer Integration mitwirken (vgl. Kolenko et al. 1996: 142). Konkrete Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Konzepts können bei der Frage der Finanzierung entstehen. Möglich ist eine Anschubfinanzierung durch Stiftungen,<sup>25</sup> wie bereits vereinzelt geschehen. Besteht die „Service-Komponente“ aus Konzeptionsarbeit, wie im Bayreuther Beispiel, spielen benötigte finanzielle Mittel zunächst keine Rolle. In der nächsten Phase einer Produktentwicklung würden entsprechende Lösungsvorschläge zum Tragen kommen. Da sich Novalux auf der Schwelle zur nächsten, produktorientierten Phase befindet, wäre es ratsam, bereits jetzt Informationen über Finanzierungsalternativen einzuholen, zumal Stiftungsanträge recht zeitintensiv sein können. Grundsätzlich müssten noch die Zuständigkeiten geklärt werden. Sollte Service Learning ein schriftlich festgehaltener Bestandteil der Hochschullehre werden, dann sollten die Hochschulen für mögliche Mehrkosten beispielsweise in Form von personellen Kosten durch das Einrichten einer Anlauf- und Koordinationsstelle aufkommen. Erlernen von Engagement sollte nicht durch finanzielle Barrieren entwertet werden. Gut zu überlegen ist ebenso die Alternative, die Finanzierung über Studiengebühren laufen zu lassen. Zwar findet das Seminarkonzept bei vielen Studenten sicherlich

---

24 Vgl. Altenschmidt/Miller/Stickdorn 2009.

25 Stiftungen, die sich dahingehend engagieren sind z.B.: Freudenberg-Stiftung, Robert-Bosch-Stiftung, Stiftung MERCATOR, Stifterverband für die deutsche Wissenschaft.

Anklang und sie sähen ihr Geld in sinnvoller Verwendung. Allerdings gibt es auch berechtigten Einwand, warum für ehrenamtliche Betätigung am Studienort zu zahlen sei.

Auch gilt es hier den Umgang mit dem Begriff der Freiwilligkeit zu klären – zunächst konkret im Rahmen des jeweiligen studiengangspezifischen Curriculums. Eine verpflichtende Belegung der Service-Learning-Seminare, ähnlich der in der Bologna Reform verankerten Basismodule zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen, liegt trotz deren, im Vergleich zu letzter genannten, höherer Effizienz in weiter Ferne. Auch stellt sich die Frage, ob das lernpsychologisch überhaupt erwünscht wäre. Gerade weil die Seminarform die Eigeninitiative der Lernenden fordert und fördert, sollte dieses Lernen in einer freien Atmosphäre stattfinden. Im optimalen Fall lernen die Studierenden, sich für soziale Aspekte zu engagieren und führen ihre Bereitschaft danach auch ohne den bindenden institutionellen Rahmen fort. Erst das macht Hochschullehre letztendlich nachhaltig. Es gilt also, Freiräume zu schaffen, so früh als möglich. Eventuell könnte noch eine Befragung erfolgen, inwieweit die Freiwilligkeit bei den Studenten vorhanden ist, die effiziente, praxisbezogene und innovative Lehrform zu wählen. Abschließend werden einzelne konkrete Vorschläge für das Bayreuther Beispiel gemacht, welches durch die Besonderheiten seiner Konzeption das Potenzial besitzt, als Modell und als Change Agent innerhalb der deutschen universitären Service-Learning-Szene zu fungieren. Da der Erwerb von Soft Skills schwer in Noten ausgedrückt werden kann, wäre es aus studentischer Perspektive hilfreich, für Bewerbungen ein Zertifikat über die Teilnahme an einem Service-Learning-Seminar zu erhalten. Zudem sollte Novalux als Service-Learning-Veranstaltung auch als solche kommuniziert werden, gegebenenfalls, wegen der Pionierrolle in Bayreuth, mit einigen zentralen, erklärenden Worten. Entsprechende Vorlagen sollten für die verschiedensten medialen Anwendungen kreiert werden.<sup>26</sup>

Eine Öffnung zur Teilnahme an Novalux wäre für alle Studierenden von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen in Bayreuth wünschenswert. Die Prüfung einer curricularen Einbindung wäre hier sicherlich zeitintensiv. Die Belegung eines freiwilligen Wahlmoduls könnte hingegen ermöglicht werden, dessen Attraktivität durch das Aushändigen eines Zertifikats noch gesteigert wird. So ließe sich auch die Bereitschaft der Studenten für freiwilliges Engagement direkter und unverzerrter überprüfen. Als Aufnahmekriterium für den Studiengang Philosophy & Economics in Bayreuth gilt nämlich das Maß der Bereitschaft zu Engagement, welches in einem Motivationsschreiben dargelegt werden muss. Die Rolle der Change Agents eignet sich daher für

---

26 Hier hilft die Zusammenarbeit mit der Media Design Hochschule in München. Parallel ist Kontakt mit dem Netzwerk „Bildung durch Verantwortung“ aufzunehmen und eine Eingliederung der Universität Bayreuth zu erwägen.

die Philosophy & Economics-Studierenden, indem sie an der eigenen Universität beispielsweise das Konzept von Novalux verbreiten und andere zur Teilnahme motivieren.<sup>27</sup> Um die Studierenden der Wirtschaftswissenschaften zu erreichen, bieten sich als Kommunikationskanal die studien-ganginternen E-Mail-Verteiler an. Hier sollte vor Semesterbeginn entsprechende Information zu Novalux versandt werden.

Gerade in der aufgrund der peripheren Lage bei den Studenten zum Teil eher unbeliebten Kleinstadt Bayreuth wären Anreize zur Integration für sie wünschenswert. Hier sei auf das Vorbild des Corporate Citizen zu verwiesen, welches auch für Studenten eine Rolle spielen sollte. Auch am Studienort sollten die Studenten soziale Verantwortung übernehmen und sich aktiv in die Gemeinschaft einbringen. Letztendlich liegt es in der Zuständigkeit der Hochschule eine „Abgehobenheit“ ihrer Studierenden zu vermeiden, indem sie selbst soziale Verantwortung ihrer Region und Umwelt gegenüber zeigt. Service Learning als Methode ermöglicht dies und gerade in einer Nicht-Studenten-Stadt wie Bayreuth wird das Universitätsleben im positiven Sinne sichtbar. In den Wirtschaftswissenschaften wird den Studenten somit gleichsam „en pasent“ ein entsprechendes Selbstverständnis für ihr späteres Berufsleben vermittelt. Entscheidend ist dabei, inwieweit der Service-Learning-Unterricht bleibenden Eindruck hinterlässt, sodass zukünftige Akteure in ihrer Position als Manager sowie Privatperson sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst sind und diese auch ausüben (vgl. Kolenko et al. 1996: 133).

„Nicht wenige Studierende stoßen durch Service Learning auf Sinnzusammenhänge, die ihnen das theoretische Studium nicht liefern kann. Die unmittelbare Erfahrung anderer Lebenswelten kann so zu einem Wertewandel führen, der ganz neue Berufswünsche und -vorstellungen mit sich bringt“ (Kreikebaum 2009: 41).

Zumindest in der persönlich wichtigen Entscheidungsphase für den Berufseinstieg scheint das zuzutreffen. Nicht zuletzt erfolgt eine Neuorientierung auch durch die intensive Auseinandersetzung mit der sozialen Komponente menschlicher (und wirtschaftlich ausgerichteter) Aktivitäten. Das kann im Gegensatz zu abstrakt-theoretischen wissenschaftlichen Arbeiten zur Basis des

---

27 Selbst etablierte Service-Learning-Stellen an Universitäten, wie UNIAKTIV in Duisburg-Essen, führen keine wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Projekte durch, wünschen sich jedoch Beispiele und Change Agents gerade auch im wirtschaftsethischen Bereich.

menschlichen Daseins zurückführen. Das Leben besteht größtenteils aus sozialem Kontakt. Diese „Erdung“ durch das Praxisseminar stärkt neben sozialen Kompetenzen persönliche Kompetenzen wie Verbindlichkeit und Authentizität. Gerade in den Wirtschaftswissenschaften ist eine (Re-)Orientierung hinsichtlich dieser Werte wünschenswert.

Die Methodik des Service Learning ist ein optimistischer Blick in die Zukunft. Sie weckt Potenzial, Missstände der Gegenwart, welche den sozialen Zusammenhalt einer demokratischen Gesellschaft gefährden, zu erkennen und zu überwinden. „Now it's your turn to test new waters in business ethics education“ (Kolenko et al. 1996: 142).

### *Literaturverzeichnis*

- Altenschmidt, K. (2009): Service Learning als Projektmanagement-Aufgabe, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: Beltz, 91–101.
- Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (2009): Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: Beltz, 11–15.
- Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stickdorn M. (2009): Evaluation von Service-Learning-Seminaren, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: 121-127.
- Baltes, A. / Reinmuth, S. / Saß, C. (2007): Erste Schritte in die Praxis: Service Learning an der Hochschule anbieten, in: Baltes, A. / Hofer, M. / Sliwka, A. (Hrsg.): Studierende übernehmen Verantwortung: Service Learning an deutschen Universitäten, Weinheim: Beltz, 151–169.
- Baltes, A. / Kroneberg, (2007): Passt es? Reflexionen über ein anglo-amerikanisches Lehrkonzept an deutschen Hochschulen, in: Baltes, A. / Hofer, M. / Sliwka, A. (Hrsg.): Studierende übernehmen Verantwortung: Service Learning an deutschen Universitäten, Weinheim: Beltz, 142–150.
- Bauer, J. (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, München: Heyne.
- Bayreuther Dialoge (2010): Workshops, URL: <http://www.bayreuther-dialoge.de/Dialoge10/inhalt/>

- workshops.htm (abgerufen am 08.06.2012).
- Boyer, E. (1996): The Scholarship of Engagement, in: The Journal of Public Service & Outreach 1(1), 11-20. URL: [http://0-sas.wcu.edu.wncln.wncln.org/WebFiles/PDFs/The\\_Scholarship\\_of\\_Engagement\\_-\\_Boyer.pdf](http://0-sas.wcu.edu.wncln.wncln.org/WebFiles/PDFs/The_Scholarship_of_Engagement_-_Boyer.pdf) (abgerufen am 02.06.2012).
- Burckhardt, R. (2009): Novalux – Die Welt der Trends, Bayreuth: Seminararbeit, Universität Bayreuth.
- Dewey, J. (1938): Experience and Education, New York: Kappa Delta Pi.
- Dickschus, C. (2009): Studierende unterstützen die Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: Beltz, 176–177.
- Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements (2002): Bericht bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen: Leske+Budrich.
- Eyler J. / Giles, D. / Stenseon, C. / Gray, C. (2001): At a glance: What We Know about the Effects of Service-Learning on College Students, Faculty and Communities, 1993- 2000, Vanderbilt University. URL: <http://www.servicelearning.org/filemanager/download/aag.pdf> (abgerufen am 11.06.2012).
- Fleckenstein, M. (1997): Service Learning in Business Ethics, in: Journal of Business Ethics 16 (12/13), 137–151.
- Herrmann, U. (2010): Lernen findet im Gehirn statt. Die Herausforderungen der Pädagogik durch die Gehirnforschung, in: Caspary, R. (Hrsg.): Lernen und Gehirn. Der Weg zu einer neuen Pädagogik, Freiburg: Herder, 85–98.
- Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung: Universität Augsburg, URL: <http://www.netzwerk-bdv.de/content/mitglieder/augsburg.html> (abgerufen am 09.06.2012).
- Hochschulrektorenkonferenz – Bologna Zentrum: FAQs, URL: <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/2009.php> (abgerufen am 02.06.2012).
- Holton, W. (2009): Die Anfänge von Service Learning an deutschen Universitäten, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: Beltz, 112-120.
- Jaeger, M. / In der Smitten, S. / Grützmaker, J. (2009): Gutes tun und gutes Lernen: Bürgerschaftliches Engagement und Service-Learning an Hochschulen. Evaluation des Projekts UNIAKTIV an

- der Universität Duisburg-Essen, Hannover: Hochschul-Informationssystem GmbH, URL: [http://www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-200907.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200907.pdf) (abgerufen am 02.06.2012).
- Kauffeld, (2003): Weiterbildung: Eine lohnende Investition in die berufliche Zukunft?, in: Frey, A. / Jäger, R. / Renold, U. (Hrsg.): Kompetenzmessung – Sichtweisen und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen, Landau: Verlag Empirische Pädagogik, 176–195.
- Keller-Kern, H. (2010): CSR auf dem Prüfstand 2010 – Eigenstudie Corporate Social Responsibility von Icon Added Value, URL: [http://www.markenverband.de/kompetenzen/corporate-social-responsibility/Icon%20Added%20Value\\_CSR%20Eigenstudie\\_2010.pdf](http://www.markenverband.de/kompetenzen/corporate-social-responsibility/Icon%20Added%20Value_CSR%20Eigenstudie_2010.pdf) (abgerufen am 09.06.2012).
- Kolb, D. (1984): *Experiential Learning – Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolenko, T. et. al. (1996): A Critique of Service Learning Projects in Management Education: Pedagogical Foundations, Barriers, and Guidelines, in: *Journal of Business Ethics* 15 (1), 133–142.
- Kreikebaum, M. (2009): Ansätze des Service Learning an deutschen Hochschulen, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): *Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen*, Weinheim: Beltz, 40–46.
- Kroeger, H. / Hoeckendorf, H. (2009): *Was ist Elite? – Soziologisch-Philosophische Untersuchung eines umstrittenen Begriffs*, Bayreuth: Seminararbeit, Universität Bayreuth.
- Küpers, H. (2009): Warum soziale Verantwortung lehren?, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): *Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen*, Weinheim: Beltz, 26–39.
- Leuphana Universität Lüneburg: Social Entrepreneurship – Social Change Hub – SCHub, URL: <http://www.leuphana.de/schub/ueber-schub/social-entrepreneurship.html> (abgerufen am 05.06.2012).
- Litzky, B. / Godshalk, V. / Walton-Bongers, C. (2010): Social Entrepreneurship and Community Leadership: A Service-Learning Model for Management Education, in: *Journal of Management Education* 34 (1), 142–162.
- Mehrwert – Agentur für Soziales Lernen gGmbH (Hrsg.) (2009): *Do it! Learn it! Spread it! – Service Learning für Studierende*, URL: [http://www.agentur-mehrwert.de//Hochschule/Robert\\_Bosch\\_Stiftung/Doit\\_Kongress\\_2009.html](http://www.agentur-mehrwert.de//Hochschule/Robert_Bosch_Stiftung/Doit_Kongress_2009.html) (abgerufen am 11.06.2012).

- Meyer, E. M. / Loev, W. (2013): Stimmen der Zukunft, in: Brink, A. / Rohrmann, D. (Hrsg.): Rethink – Investing Society, Bayreuth, 377–413.
- National Service-Learning Clearinghouse: What is Service-Learning?, URL: <http://www.servicelearning.org/what-is-service-learning> (abgerufen am 04.04.2012).
- Pauli, G. (2010): Zen and the Art of Blue, Berlin: Konvergenta Publishing.
- Philosophy & Economics: Novalux – Praxisseminar, URL: <http://pe.uni-bayreuth.de/studenten/lehrveranstaltungen///detail//679ec250-369c-11e0-ade2-003005831ff3> (abgerufen am 09.06.2012).
- Picot, (2011): Jugend in der Zivilgesellschaft Freiwilliges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_33702\\_33705\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_33702_33705_2.pdf) (abgerufen am 12.06.2012).
- Popper, K. (1994): Alles Leben ist Problemlösen, München: Piper.
- Principles for Responsible Management Education 2011, URL: unter <http://www.unprme.org/index.php> (abgerufen am 12.07.2012).
- Prüfungs- und Studienordnung für den Bachelorstudiengang Philosophy and Economics an der Universität Bayreuth 2008, URL: [http://pe.uni-bayreuth.de/file/pdf/PEPrufStudO\\_aktuell.pdf](http://pe.uni-bayreuth.de/file/pdf/PEPrufStudO_aktuell.pdf) (abgerufen am 02.06.2012).
- Reinders, H. (2008): Lehre durch Forschung – Service Learning und institutionsbezogene Praxisforschung, Lehrstuhl Empirische Bildungsforschung, Universität Würzburg, URL: [http://www.netzwerk-bdv.de/download/reinders\\_-\\_service\\_learning\\_an\\_universitaeten-1.pdf](http://www.netzwerk-bdv.de/download/reinders_-_service_learning_an_universitaeten-1.pdf) (abgerufen am 09.06.2012).
- Reinmuth, S. / Saß, C. / Lauble, (2007): Die Idee des Service Learning, in: Baltes, A. / Hofer, M. / Sliwka, A. (Hrsg.): Studierende übernehmen Verantwortung: Service Learning an deutschen Universitäten, Weinheim: Beltz, 13–28.
- Rohrmann, D. (2009): Practical Seminars – New Ways to Learn Learning Theories, Tools and Examples for Modern Seminar Conceptions, Bayreuth: Seminararbeit, Universität Bayreuth.
- Roth, G. (2010): Möglichkeiten und Grenzen von Wissensvermittlung und Wissenserwerb. Erklärungsansätze aus Lernpsychologie und Hirnforschung, in: Caspary, R. (Hrsg.): Lernen und Gehirn. Der Weg zu einer neuen Pädagogik, Freiburg: Herder, 54–69.
- Sambauer, M. (2009a): Novalux – Einladungstext, URL: <http://www.novalux.de/grundlegendes.php> (abgerufen am 02.06.2012).
- Sambauer, M. (2009b): Novalux – PR Basiskonzept, Nicht-veröffentlichtes Konzeptpapier.
- Sambauer, M. (2009c): Novalux – Seminarstruktur, Nicht-veröffentlichtes Konzeptpapier.

- Schaeper, H. (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. Hannover: Hochschul-Informationssystem.
- Schaeper, H. (2007): Schlüsselkompetenzen in Studium und Beruf. Zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen und ihre Bedeutung für die berufliche Tätigkeit von Hochschulabsolventinnen und -absolventen, Fachhochschule St. Gallen. URL: [http://www.his.de/pdf/pub\\_vt/22/2007\\_10\\_03\\_Vortrag\\_Schaeper\\_StGallen.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_vt/22/2007_10_03_Vortrag_Schaeper_StGallen.pdf) (abgerufen am 02.06.2012).
- Schneider, T. (2011): Egoisten wider Willen, in: Public Forum, 9/2011, 10.
- Seifer, S. / Connors, K. (2007): Faculty Toolkit for Service-Learning in Higher Education, Scotts Valley, CA: National Service-Learning Clearinghouse. URL: [http://www.servicelearning.org/filemanager/download/HE\\_toolkit\\_with\\_worksheets.pdf](http://www.servicelearning.org/filemanager/download/HE_toolkit_with_worksheets.pdf) (abgerufen am 02.06.2012).
- Sliwka, A. (2004): Freiwillig hätte ich das nie gemacht, jetzt würde ich das sofort wieder tun: Erfahrungen mit Service Learning an deutschen Schulen, in: Sliwka, A. / Petry, C. / Kalb, P. (Hrsg.): Durch Verantwortung lernen – Service Learning: Etwas für andere tun, Weinheim: Beltz, 32–57.
- Sliwka, A. (2007): ‚Giving Back to the Community‘ – Service Learning als universitäre Pädagogik für gesellschaftliches Problemlösen, in: Baltes, A./ Hofer, M. / Sliwka, A. (Hrsg.): Studierende übernehmen Verantwortung: Service Learning an deutschen Universitäten, Weinheim: Beltz, 29–34.
- Sliwka, A. (2009): Reflexion: Das Bindeglied zwischen Service und Lernen, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: Beltz, 85–90.
- Stark, W. (2009): Universitäten mit sozialer Verantwortung – gesellschaftliches Engagement als Wettbewerbsfaktor für eine Universität der Zukunft?, in: Altenschmidt, K. / Miller, J. / Stark, W. (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen, Weinheim: Beltz, 16–25.
- Start Social (2011): Zielsetzung, URL: <http://www.startsocial.de/start-social-der-verein/zielsetzung> (abgerufen am 07.06.2012).
- UNIAKTIV Duisburg-Essen, URL: <http://www.uni-aktiv.org/> (abgerufen am 05.06.2012).
- Vega, G. (2007): Teaching Business Ethics Through Service Learning Metaprojects, in: Journal of Management Education (31), 647–678, URL: <http://jme.sagepub.com/content/31/5/647.full.pdf> (abgerufen am 11.06.2012).

- Wittmer, D. (2004): Business and Community: Integrating Service Learning in Graduate Business Education, in: *Journal of Business Ethics* 51 (4), 359–371.
- Wynd, W. / Mager, J. (1989): The Business and Society Course: Doesn't It Change Student's Attitudes?, in: *Journal of Business Ethics* 1989 (8), 487–491.
- Zechelin, L. (2000): Modernisierung der Universität zwischen Tradition und Innovation, Inaugurationsrede an der Karl-Franzens-Universität Graz 3.2.2000. URL: [http://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechelin/tradition\\_und\\_innovation.pdf](http://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechelin/tradition_und_innovation.pdf) (abgerufen am 09.06.2012).
- Zlotkowski, E. (1996): Opportunity for All: Linking Service-Learning and Business Education, in: *Journal of Business Ethics* 15 (1), 5–19.

**Service  
Learning**

**INVESTING SOCIETY**



# Service Learning 2.0

A Concept for New Ways of Learning and Teaching

David Rohrmann

*Keywords*

*Service Learning, Education, Learning Theories, Empiric Learning, Seminar Evaluation*

This paper reflects about new practical oriented methods of learning and teaching in the context of higher education, framed as “core<sup>2</sup> concept”. This concept does not deliver extensive answers; it seeks to inspire and provide first ideas of evaluating concrete tools in education. With a mindset of continuity and an openly addressed attitude of work in progress the paper is best understood as not only being about learning but being a learning process itself. It entails a working definition of learning along with an overview about behaviourism, cognitivism and neuroscientific learning theories. The core<sup>2</sup> concept will be introduced as a framework for integrative learning that is composed of cognitive recursive education as one dimension and constructivistic reflective experiences as a second one. To fill these dimensions with practical measures, a selection of seminar tools is provided. They come together with ratings suitable for the core<sup>2</sup> matrix. Two practical seminars of the University of Bayreuth serve as examples for an analysis and evaluation through the core<sup>2</sup> matrix.

## ***1. Prelude “Rethinking Education”***

The so called elite universities like the Ivy League but also European institutions face a serious problem: they cannot live up to the expectations put into them. Their graduates globally cover top management positions to a large extent but as leaders in the financial and economic crisis they miserably failed. They could not prevent it and the learning within the crises is marginal, for example when one looks at the current bank behaviour. In Switzerland over 50% of the Top 500 enterprises (with Nestlé and world famous banks among them) are lead by graduates of the ETH Zurich and the St. Gallen University (cf. Dyllick/Torgler 2007) and in France the concentration of Grande Ecoles graduates is even higher (cf. Meier-Rust 2007: 67). The academic education all these institutes provide is excellent with rankings among the world’s best universities in 2009.<sup>1</sup> Yet how comes that all of these elite thinkers do not turn out as elite doers?

Maybe they simply could not do better with what they have learned. When the economic elite collectively fails, there is probably more behind it than to blame individuals. They have learned at the best places they could but maybe what they have learned was not the best. While the contents advanced, the learning did not. Most universities teach in ancient, at best anachronistic manners, like up-front lectures that still dominate the scene. There is nothing wrong with it; it is just not right enough anymore. Not only learning, but questioning the learning, thus learning to learn could be a step into the right direction.

“It is beyond time that higher education institutions recognize the untenable position of holding onto past practices that are incongruent with the needs and demands of a knowledge society. Higher education leaders have the challenge to position their institutes for the twenty-first century” (Garrison/Vaughan 2008: ix).

The claim is that we need new and better learning methods that enable the next generation of leaders to perform and serve in the global business world. The tasks of our society will become more complex, more demanding and less foreseeable than ever before. The challenge is therefore not bigger than we think; it will be bigger than we actually can think. Rethinking our thinking is not the solution but a mere, yet necessary beginning for us to deal with current and upcoming

---

1 For more details see the latest rankings for 2009 at <http://www.topuniversities.com>.

situations. And to do that, learning to learn is a good start. It is our heritage as human beings to be able to question ourselves and to question the ways we ask questions (or why we do not) and the answers we are given (or why we do not get them). One question is why academic knowledge does not provide practical capabilities to the extension needed. It seems that in the supposedly highest forms of education, in universities and academies, this question falls way to short compared to questions of budget, personnel, facilities, reputation and bureaucracy. The practical relevance of a curriculum has to prove in the real world. However, there is still a lot of improvement if we look at the educative output when it comes to acting and making the big decisions of our times.

## ***2. Theories of Learning “The Mind and the Brain”***

### *2.1 Definition of Learning*

“Although even specialists have difficulty defining the term learning precisely, most would agree that it is a process of change that occurs as a result of an individual’s experience” (Mazur 1998: 1). This rather vague description can be specified by the definition of learning “as an experiential process of resulting in a permanent change in behavior that cannot be explained by temporary states” (Klein 1996: 2). The notion of behaviour is helpful as that was exactly the point of criticism in the introduction. Not the thinking itself caused the problems but the actions and choices that were made. These changes in behaviour are constituted by the acquisition of knowledge (facts, basic strategies like multiplying, heuristics), concepts (abstraction, systems), skills (capabilities, interaction) and attitudes (mindset, culture, belief-system). Putting the parts together, my own working definition is:

Learning is a sustainable change in behaviour through the individual’s experiential acquisition of knowledge, concepts, skills and attitudes.

## 2.2 Behaviourism

“Practice makes perfect” (Pritchard 2009: 5) could be the informal introduction. The first who used the term “Behaviourism” is said to be John B. Watson, an American psychologist, who did so in 1913. His aim was to strengthen the scientific reputation of psychology – which in general was not too high these days – by relying only on strictly measurable and observable facts (cf. Watson 1984: 39).

“A definition: Behaviourism is a theory of learning focussing on observable behaviours and discounting any mental activity. Learning is defined simply as the acquisition of new behaviour” (Pritchard 2009: 6).

There are two closely related but distinct concepts in behaviourism. The first is called classical conditioning and is based on the findings of Ivan Pavlov (cf. Walker 1996: 18). In his experiments he fed dogs right after he rung a bell, noticing that after several repetitions the dogs started to salivate after the ring of the bell even when he did not present any food. This observation led him to a basic stimulus – response (S-R) condition of learnt or conditioned behaviour (bell ring – salivation) in contrary to unconditioned behaviour (food – salivation). Four key mechanisms describe the functioning of classical conditioning. Acquisition is the initial learning of a conditioned response. Extinction describes the disappearance of the conditioned response if for example the bell is rung repeatedly without providing food afterwards. Generalisation takes place when a conditioned response is shown after a stimulus that is quite similar but not the same as the original one, like a different bell or a gong. The opposite is discrimination, describing the lack of response to a similar stimulus that could be a whistle or a shout.

The second concept of learning is operant conditioning<sup>2</sup>, going back to Burrhus Frederick Skinner (cf. Martinez 2010: 13). He enlarged the stimulus – response scheme by a third term: contingent reinforcement, which Skinner called reinforcer. That is “any stimulus event that strengthens a response” (Walker 1996: 85). The stimulus – response – reinforcement (S-R-R) scheme functions so that for example a dog is told “roll over!” then it rolls and is rewarded afterwards. This positive

---

2 Preceding operant conditioning, there is instrumental conditioning, which is closely connected yet distinct in certain minor aspects. It strongly relies on the research of Edward Lee Thorndike. The differentiation is not important for the scope of this paper. For further details see Walker 1996: 48 and Thorndike/Gates 1930.

reinforcement does not have to be food but can be any appropriate reward like approval or simply attention (cf. Pritchard 2009: 8). Based on the same principle there is negative reinforcement that strengthens the response if an aversive stimulus, like a shock or loud noise, is withdrawn. By pairing a response with an unpleasant consequence one talks of positive punishment, as there is negative punishment like taking away privileges. A third key notion in operant conditioning is shaping. The idea is that an animal or person can be taught certain behaviour through gradual approximation, even if the desired behaviour was never performed before. That way rats can be trained to perform complex tasks like pressing an overhead lever. First it is rewarded for an upward movement of the head, then of the body, and then for finally for pressing the lever.

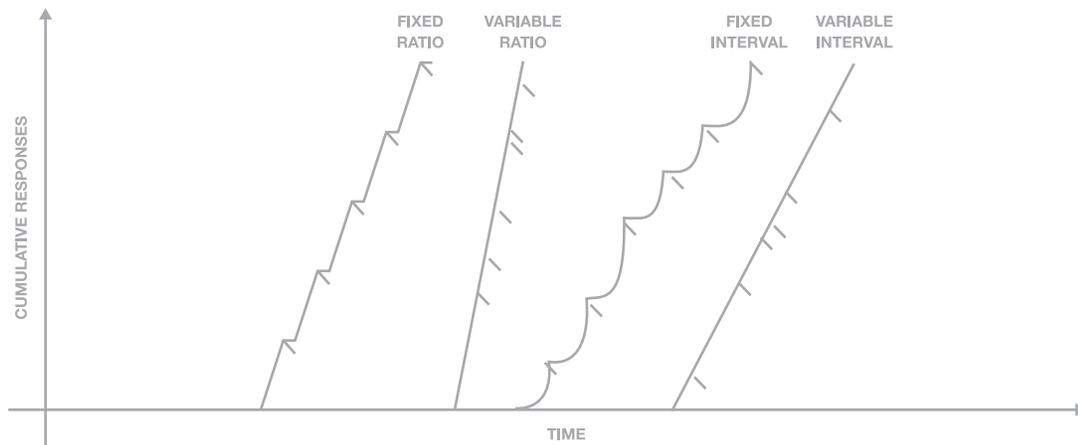


FIGURE 1 – REINFORCEMENT SCHEDULES (SOURCE: AFTER WILLIAMS 1973)

Another important aspect to operant conditioning aligned by extensive research (cf. Ferster/Skinner 1957) is the timing when reinforcements take place, so called reinforcement schedules. Continuous reinforcements are those granted after every response (cf. Pear 2001: 64). They are effective while initially learning behaviour but do not lead to a high cumulative score. Partial reinforcements are subdivided into four types:

Fixed ratio schedules provide reinforcements after a specific number of responses (e.g. every fifth time). Variable ratio schedules grant rewards on an averaged number of responses (e.g. after 10, then after 2, after 5 times etc.). Fixed interval schedules reinforce after a specific number of

responses but not before a fixed time span has passed (e.g. everyday after all homework is done, the child may watch TV but not before six o'clock). The same holds true for variable interval schedules with the difference that the minimum time span between the reinforcements differs and is only averaged (e.g. monthly bonus payments that are only issued if the overall results of the company are good). We should keep in mind here that the variable ratio schedule does not only lead to the highest culmination of responses; it is also the best way to avoid extinction.

### 2.3 Cognitive Learning

“An increasing interest in mental processes fuelled the rise of cognitive psychology during the middle of the twentieth century and attention shifted from observable behaviour to thinking, reasoning and problem solving [...]” (Ireson 2008 : 12).

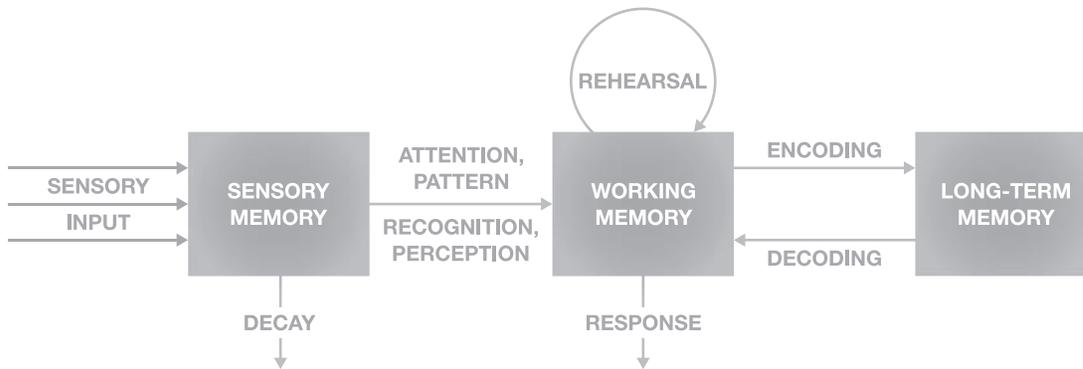


FIGURE 2 – INFORMATION PROCESSING MODEL (SOURCE: LEAHEY/HARRIS 1997: 104)

Instantly this broader understanding of learning expanded the theoretic base enormously. The key aspects I will focus on are Information Processing Model, Gestalt Psychology, constructivism, social constructivism and metacognition. The Information Processing Model can be well captured as computer metaphor though it was not described in such a way when it first came up (cf. Atkinson/ Shiffrin 1968). “A primary source of mental representation is perception” (Johnson-Laird 1990: 470). The process begins when a stimulus “impinges on one or more senses” (Schunk 2009: 133). The sensory register transforms the stimuli into information “so we can make sense of them” (Woofolk/

Hughes/Walkup 2008: 297) and transfers it to the working memory, also called short-term memory (cf. Good/Brophy 1990: 214). This transfer is not mechanistic. Depending on the attention actively paid to selected stimuli and the pattern recognition that draws back on the long-term memory, the overall perception is not a mere “reception of stimuli; rather it is influenced by our mental state, past experience, knowledge, motivations and many other factors” (Slavin 1994: 188).

The phenomenon widely known as “the whole is greater than the sum of its parts” was researched from a cognitive perspective by Kurt Koffka, Wolfgang Köhler and Max Wertheimer, founding Gestalt Psychology in the early 1920s (cf. Lefrancois 1995: 171). Gestalt, a German word, can be translated as “meaningful whole” (Martinez 2010: 52). The important point here is that the mind needs meaning in order to perceive, even if it therefore has to fill in information that is not in the initial stimuli.<sup>3</sup> That way the individual’s mind actively makes sense of the world by mentally constructing it, which is one of the main assumptions of constructivism.

One of the most influential constructivists was Jean Piaget, being “one of the first psychologists to recognize in his theorizing that humans are born as active, exploratory, information-processing organisms” (Good/Brophy 1990: 53). Best known for his stage-developmental theory (cf. Piaget 1928) the basic conception was that all knowledge and skills have to be constructed by the learner with his constructions being true for himself but not necessarily for others (cf. Schunk 2009: 236-37). The smallest brick for this construction, “Piaget’s basic unit of cognition, speech, and behavior, is the scheme” (Good/Brophy 1990: 54). It can be understood as a mental representation of a part of the world, itself being a skill or knowledge. Combined, these schemes form our understanding of the world.

“It is estimated that any adult would have hundreds of thousands of schemas in memory, which would be interrelated in an extremely large and complex number of different ways” (cf. Pritchard 2009: 23).

The organisation of schemes occurs through their interaction with our working memory. Schemes are recalled and put into use if they seem to fit to a current situation (a process called assimilation). For

---

3 A classical example in Gestalt Psychology is the phi phenomenon: Two parallel lines are presented alternating. If the proximity and the timing are correct one does not perceive two blinking lines but one single line moving up and down. This effect is also apparent when watching a movie (moving pictures). The mind adds the missing pictures, suggesting a flowing motion out of single pictures.

example if we wanted to move forward by foot, we probably draw back on our “walking scheme”. If discrepancies between our actual experience and the schemes in use occur, like on frozen grounds, the schemes are altered, enlarged, connected or new ones are created and finally everything will be stored in the long term memory (all these possibilities are called accommodation). The need to do so is captured in the term adaptation, which is the “central drive of humans to adapt to the world as they experience it” (Borich/Tombari 1997: 41).

Founded on the same basic understanding of cognitive development like Piaget, Lev Vygotsky, yet had a different idea of how these adaptations are fostered the best: “Not exploration and discovery but, instead, guided participation” (O’Donnell/Reeve/Smith 2007: 49). Vygotsky stresses the importance of language, dialogue, social interaction, and exchange of thoughts for learning and development. His most important model is the zone of proximal development (ZPD).<sup>4</sup> It can be defined as the theoretic space that is above a single person’s understanding yet still accessible with another person’s help and thus providing the biggest potential of learning. If this assistance is provided on purpose by a knowledgeable person it is called scaffolding, a term lent from the cognitivist Jerome Bruner. The idea of scaffolding is probably one of the most acknowledged principles in teaching nowadays: To provide individually challenging tasks that are manageable with appropriate support. The reference of individual learning strongly embedded in a social context is what qualifies Vygotsky’s theory as social constructivistic. All these mentioned cognitive concepts involve another concept called metacognition if they are actively thought from an individual standpoint.

“Metacognition refers to one’s knowledge concerning one’s own cognitive processes or anything related to them, e.g., the learning-relevant properties of information or data. For example I am engaging in metacognition if I notice that I have more trouble learning A than B” (Flavell 1976: 232).

The cognition about cognition or thinking about thinking is considered very important to advance in learning but it is not developed automatically (cf. Borich/Tombari 1997: 145). Metacognition is the general concept of being aware of cognitive processing and adequate strategies. At the same time it is the actual individual capability to do so. The latter comes up through monitoring one’s own mental activities (“Do I understand this?”) and controlling or evaluating (“Can I explain this?”)

---

4 For more details see Vygotsky 1986.

them afterwards. Monitoring and evaluation of learning clearly benefit from a social surrounding to get feedback on one's learning outcomes and then be able to relate them to one's metacognitive thoughts.

#### *2.4 Neural Learning*

When it comes to neural, neuroscientific or brain-based learning, one astonishing fact is that the results are not astonishing at all but highly congruent to the aforementioned theories of learning. Nearly all of the formerly proposed concepts and models have biological equivalents. However, they are based on different explanations of which I will introduce the structure of the brain, relative lateralisation, brain plasticity and memory storage. Despite the phenomenological redundancies with existing theories, the relatively new neuroscience contributes very valuable discoveries, also providing completely other parts of the puzzle.

An area with most profound knowledge, the structure of the brain, pushes one tendency of learning theories way further: the individuation of learning. Whereas behaviouristic models were absolutely general, the cognitivists began to see the individual contextuality and the implication for learning conditions. Neuroscience makes another claim: Nor do we all learn in the same way, neither within us there is a homogenous learner. Anatomically that is due to a basic three parted structure, also called "triune brain" (MacLean: 1989) that reflects our evolutionary development. The first part is the brain stem, also called reptilian brain. Its main job is simply to keep us alive. Breath and heartbeat are regulated here for example. It is also responsible for basic instinctive responses like fight or flight. Learning in this brain region only takes place through evolution or through its interdependency with higher level functions. Instincts can intentionally be overruled by rational thinking yet more common is the other way that in situations of threat or chaos the reptilian brain completely takes over. The mid-brain, also known as mammalian brain or limbic system controls our emotions and higher vital functions such as eating, sleeping, sexuality or our immune system but also attention and consciousness (cf. Ormrod 2004: 14). Whenever emotions are involved in our learning, the mid-brain is active which is important as "it is thought to be the location of the long-term memory" (Pritchard 2009: 91). The cerebral cortex or neo-mammalian brain is what distinguishes us from animals. Here problem-solving, the aforementioned pattern recognition and the endowment with meaning take place. These highly sophisticated functions do only engage though when the other brain parts allow them to.

The cortex has another characteristic often referred to as relative lateralisation (cf. Jensen 2008: 19). It consists of two clearly separated halves: the left and the right hemisphere. They are only joined by a bundle of neurons called corpus callosum that ensures permanent communication. Given a certain amount of flexibility and redundancy, both hemispheres are quite distinct concerning the kind of information they process and the way they do it. The left hemisphere is analytic, sequential and logic in manner of functioning, and is in charge of language, calculation and abstraction. The right hemisphere is synthetic, parallel and spatial, thus dealing more with visualisation, recognition and creative processes. These facts hold true for about 80% of human beings (cf. Ormrod 2004: 17). For successful learning most of the times both hemispheres are involved, ensuring a detailed yet whole picture of the content.

On a cellular level, it is the brain's immense plasticity that enables us to learn. An estimated 100 billion neurons, each with the capability to connect to thousands of others, constitutes a uniquely complex network. Basically learning takes place by building and reinforcing connections between neurons (blooming) and the selective extinction of existing ones (pruning) (cf. Martinez 2010: 261). The interesting part is that through this plasticity the brain is able to adapt to any external influences within certain limitations. It can compensate severe losses of brain functions after a while, like people that retrieve their ability to speak after a stroke or it can overcompensate facing special demands like an over averaged neural finger sensory of a violinist.

With a well-understood macro structure of the brain and its observable cellular micro foundations, the meso level of memory storage and activation is still very far from being clear. Despite there are many different types of memories (e.g. explicit or implicit, semantic or episodic, procedural or reflexive) none of them can be specifically located in the brain. The famous search for the engram, a term coined by Richard Sermon "to refer to the trace in the brain storing a particular memory" (Leahey/Harris 1997: 304) also known as localisationist view, did not come to an end so far.

"It is important to think process, rather than location, when discussing the memory system. The current understanding is that multiple memory locations and systems are responsible for our learning and recall. [...] The idea is that you cannot separate memory and retrieval – memory is determined by what kind of retrieval process is activated" (Jensen 2008: 155).

The striking feature of this memory system is that unlike a computer hard disk, our memories are not fixed but altered every time they are processed through exactly this process. Analogue to the observer problem in physics, where we cannot watch particles without changing them, we cannot remember anything without altering our memories of it. This processual view also gives a good explanation why remembering and learning is so state dependent. “The reciprocity of this relationship between emotion and cognition is gaining increasing neuroanatomical support” (Klinger 1996: 175). Our emotional disposition (coming from the mid-brain) is so essential to our memory system that certain “drawers” simply will not open, i.e. certain memory circuits are not fully functional if we are not in the proper mood. The result is that we cannot remember although we know it is there.

### ***3. Concept Core<sup>2</sup> “Integrative Learning”***

#### *3.1 Introducing the Core<sup>2</sup> Matrix*

There is a huge variety of and within theories of learning, though I only touched the surfaces of the most common ones. The variations become more numerous when it comes to the realm of their practical implications for teaching and learning. How a classroom, a seminar group, a professor, materials and exams, a whole curriculum should be designed or chosen in accordance to what principles, based on what theories is a question whose right answer is hard to find. Looking at the educational outcomes, like the economic elite from the introduction, the given answers are not wrong – they are simply not right enough.

The basic theories of learning were not depicted to discern right and wrong assumptions but to give a broad fundament of learning opportunities. Conditioned, cognitive and brain-based learning, they all contribute to what I will call integrative learning in this chapter. Integrative learning is not an elaborated new theory as such. It is a first draft of a framework, called concept core<sup>2</sup> that is based on my own experiences both as a student and as a lecturer.

The target is to create a field of learning so that the learning outcome is truly rich and integrative, combining academic education and practical experiences. The two framing dimensions are constructivistic reflective experience (alpha core) and cognitive recursive education (beta core). The third dimension, with rounded shapes, is that of what, how and why. The roman digits mark

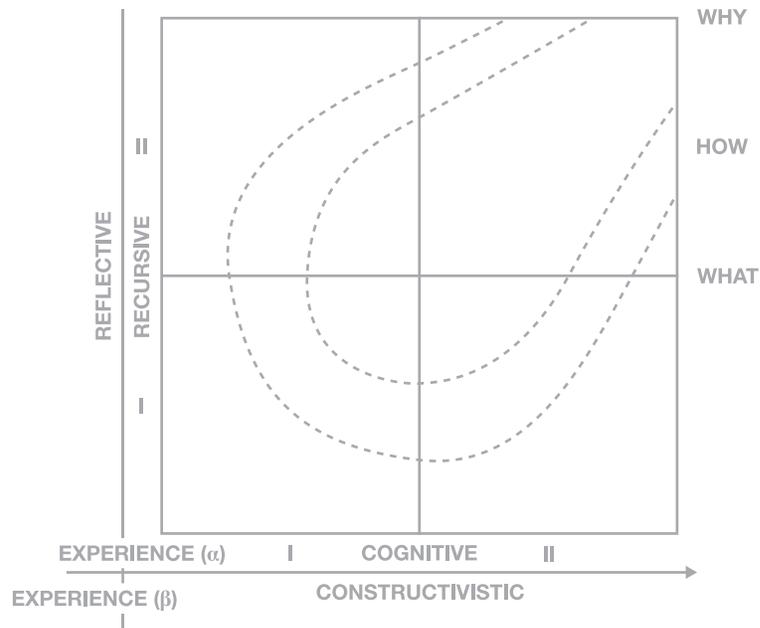


FIGURE 3 – THE CORE<sup>2</sup> MATRIX (SOURCE: OWN FIGURE)

mediocre (I) and strong (II) characteristics. The idea is to use the resulting core<sup>2</sup> matrix as qualitative evaluation to ensure integrative learning with education and experience as two complementary aspects. When carefully chosen by the seminar leader, experiences can promote educational growth, allowing further reaching experiences and thus moving on an upward spiral of learning. The planned or used measures and tools can be plotted on the matrix to see if the field is covered or if considerable areas are missing.

“A primary responsibility of educators is that they not only be aware of the general principle of the shaping of actual experience by environing conditions, but that they also recognize in the concrete what surroundings are conducive to having experiences that lead to growth. Above all, they should know how to utilize the surroundings, physical and social, that exist so as to extract from them all that they have to contribute to building experiences that are worth while” (Dewey 1998: 35).

### *Constructivistic Reflective Experience*

The first term refers to the general understanding that individuals construct their own perception of any sensation or experience they encounter, as described in section 2.3. I do not go into the discussion of the existence of an objectively existing “real” or “outer” world. Yet I clearly refuse objectivity in a learning environment. It is the student who ultimately creates his personal meaning and understanding from what he experiences, despite whatever the teacher’s intention was. To make these constructivistic relativities discussable, I stressed the need for reflection while or after experiencing. As seminars usually consist of more than one participant, it is important to keep everyone within a certain range of common understanding and this can be done through self and communicative reflection. The practical notion of self-reflection is a crucial point when it comes to shaping behaviour and acquiring capabilities.

“[...] experiential learning activities play a vital role in any training effort in which attitude and behavior change are sought. No better case in point can be found than in the area of interpersonal skill development” (Silberman 2007: 277).

Another aspect embodied in constructivistic and reflective is the notion of a durable, sustainable way to engage students with experiences. The experiences made should be treated in a constructivistic and reflective manner afterwards but before that they should be selected for exactly these reasons.

“Hence the central problem of an education based on experience is to select the kind of present experiences that live fruitfully and creatively in subsequent experiences” (Dewey 1998: 15-16).

### *Cognitive Recursive Education*

I chose cognition as determining education paradigm to distinguish the classical content based education from the more practical and processual intention of integrative learning. Seeing education from the cognitive point of view in this case means strongly approving the social contextuality and metacognitive sides of learning. Referring to the need for exercise, cognitive flexibility is a good metaphor for metacognition:

“Cognitive flexibility can be defined as a person’s ability to adjust his or her problem solving as task demands are modified. Flexibility refers to the selection and/or modification of available problem solving techniques, methods, or strategies as a function of changes of the task or situation” (Krems 1995: 202).

The training aspect is also captured by Pritchard saying that “cognition is the ability of the brain to think, to process and store information, and to solve problems” (Pritchard 2009: 26). An ability needs enablement to live up to its full potential; it is not a mere genetic constitution. As for the term recursive, I wanted to stress the non-linearity of learning. Everything we learn has an influence on our future learning and on our judgements on the past. It is important to think of learning more in terms of a recursive-chaotic system than of a determined one-way road.

“Cognitive presence is a recursive process that encompasses states of puzzlement, information exchange, connection of ideas, creation of concepts, and testing of the viability of solutions. This is no suggest, however, that the actual practice of inquiry is linear or immutable. [...] Leaps of insight and intuition reflect what appears to be radical phase shifts such as a student moving from exploration spontaneously to a solution” (Garrison/Vaughan 2008: 22).

### *Integrated Learning with What, How and Why*

Based on the cognitive findings and the bare necessity of the introductory claim, the idea of integrative learning is that of an end-to-end approach. Classic education as we experience it today (and where employers often complain about) is too narrowly focussed on the what. Scientific disciplines have well managed analysing the what, breaking it into smaller pieces of what and analysing these as well. The resulting expert knowledge is of great value within a matching reference system. I. e. an accountant does a good when it comes to finances.

However, the transferability of his knowledge is questionable. That would be addressing the how, a meta-skill just like metacognition, which is still not very well incorporated in university programmes. And the least worked field is that of meaning, reason and sense: the area of why. I do not mean nobody ever talks about these subjects. It is just that they are not embodied enough in teaching and learning, which might be one explanation for the senseless derailments of the

economic elite. I personally think that with a globally responsible feeling of why to do certain things and why to refrain from others, the crisis we are facing these days would not have gone so far. That is the reason for the distinction between what, how and why. Simply to be aware of all of them and to carefully be able to adjust a seminar design to the integrative needs.

### *3.2 Means and Ends*

Following Kant to treat all humans not only as means but always as ends themselves, the same should hold true for all methods, aspects and tools I will present in the following section. None of them is ever appropriate if the measure only bears external but no internal value as such. An example could be a final presentation nobody wants to see with the only motivation to have some tangible output or to let students co-create an agenda as participative engagement while recognising that more instead of less guidance would have been appropriate at that time. In general, all selected measures are highly sensitive to space and time.

What seems adequate in one moment does not have to be so in other circumstances. Due to this fact, the ratings I made in the following are to understand as rough estimations made from a personal standpoint. They are not only discussable but need to be discussed and developed. Also I “emphasize the importance of seeing the design principles as system rather than a checklist of independent features (Goldman et al. 1999: 617), though I did not go into dynamic interdependencies between single measures that might occur. This is a beginning and not the end.

In brackets behind every tool stands a rough estimation of the level it is aiming at. Below the tool constructivistic/reflective and cognitive/recursive aspects are rated 1 or 2, referring to the roman digits I and II. What/how/why are rated 0, 1 or 2. The 0 denotes a weak connection of the tool to that level and 2 signifies a strong one.

### 3.3 Core alpha Tools

#### *Discussion (what)*

The tool of discussion is probably most commonly known and used nowadays. From an experiential point of view, supported by brain-based theory of memory storage, this element is so important because it is a very active part of learning. Discussions only take place in the very moment they are lead. Like memories that only exist when they are remembered. When nobody actively talks, then there is no discussion. The same holds true for the reflective aspect. If the contributions made are not reflecting on each other, supporting, discarding, altering or thinking through multiple instances of an argument, then still some people might be talking but that is not a discussion. Everyone has his blind spots and four eyes see more than two, as two minds can think more than one. The common construction of a thought, resulting from individual constructivistic thinking can be a strong learning experience while proceeding with the content.

Constructivistic: 2      Reflective: 1      What: 2      How: 1      Why: 0

#### *Participative Outlines (what)*

For people it makes a big difference if they drive or if they are driven. Sitting on the driver's seat consumes more attention but can also be more fun. When it comes to navigation, people might find it very difficult to remember the way if they have never driven it by themselves. The claim is that involving students in planning and execution of the seminar puts them behind the wheel. A change of perspective from consuming education to creating experiences is essential for a practical seminar. Without this engagement, without the feeling that this is their seminar, all experiences the students make will have a considerably lower impact on them and their learning. The specific identification with the seminar outlines, the alignment of a common goal represented in participative elements enables them to fully identify with everything that will happen on the inside. Also it can be of great help to truly improve existing practical seminar structures on the fly or afterwards.

Constructivistic: 1      Reflective: 2      What: 1      How: 1      Why: 1

### *Rituals (what)*

Though behaviourism can be to a certain extent contradictory to a constructivist reflective learning approach, its simplicity bears its own powers. Especially when it comes to rather non-verbal subjects like atmosphere, attention or dedication, behaviouristic measures can have their benefits. A good way of positive conditioning is the installation of rituals. People with sleeping disorders for example are told to follow specific routines every time before they go to bed to make a strong bond between this ritual and the mind and body getting to rest. All necessary flexibility and spontaneity given, rituals can help to faster dive in a wanted learning atmosphere. Symbolising a trusted mental starting point it is often a good mutual take-off, especially with exiting or exhausting points on the agenda. These rituals can be as small as a fixed time or place for regular meetings, summaries before or after courses, sequences within the course, conventions of communication or anything else that is course-specific.

Constructivistic: 1      Reflective: 1      What: 1      How: 1      Why: 0

### *Cooperative Work (how)*

Working together on certain task is not limited to students working in groups or teams. It can also include the seminar leader as well. The experiential gold nugget lies in the actual involvement in social learning and achieving processes. If one thinks something through by oneself, there might well be a distinct penny dropping event or the sensation of a long learning period. In group constellations the experience is much more immanent. We experience learning and progress immediately as we are nearly always confronted with different views of problems and possible solutions. That is constructivism on a silver plate. To accept it, to address it and to work with it can result in huge learnings. This is especially the case, when the founding paradigm is cooperation not competition. Positively engaged seminar leaders can contribute to this attitude participating in group efforts, even when it is only a consultative role they take or a mediating position between the groups.

Constructivistic: 2      Reflective: 1      What: 0      How: 2      Why: 1

### *Feedback Culture (how)*

Being much in line with behaviouristic variable ratio schedules, installing and supporting a vivid feedback culture is essential to any high performing team process. Actively learning from and through each other is only possible through a vital exchange of personal ideas, opinions and knowledge. It is the social glue that lets the group grow larger than the sum of its participants. The impact of feedback is not constrained to its actual content. The sensation of giving and receiving feedback plays a major role too. Valuable feedback is always socially embedded and an interactive space-time event. An anonymous dateless letter telling me that I am stupid might not even touch me at all since it lacks any social relevance. The force of feedback as an experience makes it very important for seminar leaders to keep a close eye on this as the tone makes the music. Especially when the feedback culture is new and fragile a lot of frustration and mistrust can result from intended or unintended misuse of feedback. Everyone constructs his own reality and what was meant as a verbal pat on the back from one side, can turn out as highly invading on the other side of the table.

Constructivistic: 2      Reflective: 2      What: 1      How: 1      Why: 1

### *Task Based Work (why)*

The idea behind a task or output oriented seminar is simple: when the result is worth striving for, it immediately provides a meaning for the seminar. Despite its mark, a final test itself is of no interest for anyone. No one will probably ever read it again. It is educative deadwood. To create and work on something whose actual manifestation means something in itself, an interesting paper, a well-designed presentation, an article, a movie, a book, a meeting, is highly inspiring and guiding. It also bears another quality of experience because there is actually something to experience. A test is written and gone with a small digit as only result. Yet anything that contains an intrinsic value like the aforementioned examples brings so much more extrinsic value and motivation since it appears worth to bring it into being.

Constructivistic: 1      Reflective: 1      What: 1      How: 1      Why: 2

### 3.4 Core $\beta$ Tools

#### *Methods not Contents (what)*

In line with basic cognitive thinking, it is not such much the content that counts but the methods and capabilities. The paradigm shift is from “what do you know?” to “what can you do?” as final question of achievements after a seminar. Learning to learn is a clearly metacognitive skill that needs to be trained, not to be known. Providing tools for the students so that they themselves can improve their learning like creativity techniques, effective group work design or encouraging critical thinking is inevitable for an integrated learning success. That does not mean that a seminar course should bear every substance. The claim is more that by not providing content directly but enabling the students, this vacuum will be filled by content of themselves. From the cognitive point of view, the genesis of own ideas, plus the ability to work them out, to rethink them and to put them into test in discussion and maybe to finalise them is just a more holistic learning process than receiving content uploads.

Cognitive: 2      Recursive: 1      What: 2      How: 1      Why: 0

#### *Sharing (what)*

One to three hours sharings in the plenum are an important way of commonly thinking of subjects, progresses or challenges. The basis is that everyone gets to talk about his thoughts on the subject. The recursive aspect is that during a sharing, ideas are listened to and then individually returned or advanced through all other people that share. The difference to a reflective discussion is the more indirect circuitry of exchange. If ten people share their experiences of a certain event, the single person might learn as much from the others point of views as by solely deliberating the own one. Depending on the quality of selbstauskunft the cognitive effort can be quite big but does not necessarily have to. Also a sharing can help to (re-)establish the common vision of the participants,

Cognitive: 1      Recursive: 2      What: 1      How: 1      Why: 1

### *Assessment and Selection (how)*

To achieve a maximum learning outcome the initial selection of participants is crucial. It is important to start with a sufficiently strong group of people within the seminar that already have distinct cognitive capabilities. Especially when it comes to team or group work, every team should be able to rely on at least one person to complement the cognitive way of thinking. The reason is simply that without a critical mass of cognitive abilities like social constructivist thinking or metacognition, development draws too much energy from the outside and has less chance to result in positive group dynamics. If the seminar enrolls over more than one turn the consecutive selections of students can also be made by senior participants. This can improve group cohesion and deepen the understanding of the own selection if the general assumptions like this paragraph and resulting specific choices are openly communicated.

Cognitive: 1      Recursive: 1      What: 0      How: 1      Why: 1

### *Small Groups and Individual Guidance (how)*

The idea of explicitly dedicating seminar time to support small groups and individual students, like open office or consulting hours, is closely connected to Vygotsky's ZPD in two ways. First, it gives the opportunity to fine tune the challenges put up in the seminar and to help manoeuvring through them. If necessary the seminar frame can be adjusted and/or the help provided intensified or reduced (scaffolding). This also helps to maintain a good overview of the overall seminar progress from the seminar leaders' side. Second, all of these interactions will take place in a social environment, through dialogues and thus will nurture a vivid exchange of thoughts. Also this setting might be more suitable to individually establish positive emotional connotations than rather anonymous question-answer audits.

Cognitive: 1      Recursive: 2      What: 1      How: 2      Why: 0

### *Enablement not Examination (why)*

More than a practical advice, this claim addresses rather the mindset of the seminar leaders and participants. It is quite common to structure a course or a lecture so that there is a certain amount of stuff to be taught and learned, which will be subject to a final exam to ensure and evaluate the learning effort. While appropriate for some areas, this method can be quite counterproductive in practical seminars. From “do you know?” (knowledge) to “can you do?” (capability) is already a big gap. It becomes even bigger when asking “do you do?” (action). Though integrating the first point, it is the last two points a practical course should focus on. The whole practical approach is to enable people for better doing not to examine better knowledge. Yet to give a mark based on actual deeds (“how often did he help the group?” or “how clear-sighted was his big picture?”) is a tough call. If marks have to be given in a seminar at all, it might be a good idea to separate the examination process from the regular course, like written exercises, to not endanger – as paradoxically as it sounds – the learning success. The danger is clearly there since exams are typically fear-associated, which was shown by neuroscience can lock the brain from further learning opportunities. Doing involves more risks than thinking since it is less reversible. Thus providing a fear (and censors) free learning environment is essential for substantial enablement.

Cognitive: 2      Recursive: 1      What: 0      How: 1      Why: 2

### *Meaningful Tasks and Whole Minded Learning (why)*

From the cognitive standpoint, when it comes to learning everything we learn has a meaning. It is the way our mind works. So meaningful tasks is somewhat a tautology. What is meant here is based on but transcending cognitive theory. Not only the learning mind, but every human strives for meaning. This is one of our most powerful motivations: to make sense of, to find or create sense in the world. Allowing students to develop and to contribute to something they consider meaningful is supporting their learning in every aspect of them being human. This can be taken one step further if seminar leaders try also to provide the possibility to let students throw in everything they have – speaking of mental abilities – to engage in meaningful tasks. For more than 2,000 years science was focussing on the analytical and detailed side of thinking with a strong left-brain-dominance. But now “we are moving from an economy and a society built on the logical, linear, computerlike

capabilities of the Information Age to an economy and a society built on the inventive, empathic, big-picture capabilities”, as Daniel Pink (2006: 2) puts it. Synthetic and creative thoughts are a fertile complement to regular academic thinking. Both hemispheres together form a whole mind and a whole human being. Fostering a holistic and meaningful attitude of learning, integrating everything that humans as learners are, might result in a quantum leap of learning quality.

Cognitive: 2      Recursive: 2      What: 1      How: 1      Why: 2

#### **4. Practical Seminars “The Two Examples”**

##### *4.1 Nokia Praxisseminar*

What: The Nokia Praxisseminar (practical seminar) was established in the “Philosophy & Economics”<sup>5</sup> studies at the University of Bayreuth in the summer term 2008. The idea for the cooperation had an absolvent from Bayreuth who works at Nokia. Together with the Vice President of the aftersales service division, they approached those responsible of “Philosophy & Economics” in autumn 2007.

The first term started with a presentation of the Nokia strategy by Nokia executives. Then the students should find socio-economic subjects relevant for the next 10 to 20 years that can be worked with from a distinct “Philosophy & Economics” perspective. The result was six subjects with each subject forming a group of two to four students responsible for it. The leading questions were: “Who are we and what do we want to do?” The second term was to refine the subjects and to present them in front of 1492.// to improve the fitting of the subjects towards Nokia’s needs. A second presentation at the end of the term with presence of Nokia and 1492.// took place to approve the re-sharpened subjects. In the third term the groups wrote papers on their subjects, culminating in a final publication.

Who: The seminar was supervised internally by Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, a leading expert in academic business ethics and corporate governance, M.A. David Rohrmann with focus on applied business ethics and Dipl. Kfm. Gunnar Oldehaver, who had a thematic priority on economics and competition but left after two terms. Externally they were supported by the 1492.//

---

5 For more details see [pe.uni-bayreuth.de](http://pe.uni-bayreuth.de).



FIGURE 4 – CIRCLE OF ENGAGEMENT (SOURCE: OWN FIGURE)

GmbH,<sup>6</sup> a consultancy specialised on organisational evolution that was strongly engaged in the whole system change of Nokia (cf. Hengl/Menz/Wiek 2008). The course started with about 20 students. In the following terms the students themselves were actively integrated in fostering new participants for the seminar by proposing and selecting them.

How: The students passed most of the working time within their groups, fully decentralised without any supervision by the seminar leaders. They neither did have to work at the University nor at specific times. Parallel to that there were distinct plenary meetings to update all the groups on specific issues, to align further planning or simply to exchange working progresses between the groups. In addition to that, consultation-hours were offered by the seminar leaders to individually support the groups.

Why: The goal of the seminar is to get students engaged in real business problems and questions of a major global player. Far from solving case studies, the students first had to find proper questions and then to develop answers for them. The practical context was always in the centre of all considerations, reflected in an extremely flexible time management on the students' side and an over proportional effort from the seminar leaders in comparison with other courses. The students needed to develop global organisational thinking and combine it with decent academic analysis. Another reason for the seminar is to establish a circle of engagement<sup>7</sup>, i.e. winning Nokia as a long-term supporter for Philosophy & Economics. A reliable bond would mean access to tailor-made university research capacities for Nokia and a strong financial partner, with excellent practical knowledge and rare project or job opportunities for Philosophy & Economics.

#### 4.2 *Novalux*

What: The Novalux seminar was established at the University of Bayreuth in the summer term 2009. Novalux is latin and means “new light”. The initiator was Martin Sambauer, CEO of Das Integral,<sup>8</sup> an agency for critical staging and integrative communication. His idea, resulting from a former work project, was a greenfield development of a social and ecological responsible brand. He chose “Philosophy & Economics” as creative, academic fulfilment partner due to the broad interdisciplinary capabilities and its diverse network. The seminar was then complemented by a

---

6 For more details see <http://www.1492.at>.

7 For more details see the Circle of Engagement figure in the appendix.

8 For more details see [www.dasintegral.eu](http://www.dasintegral.eu).

second university, the Media-Design Hochschule in Munich,<sup>9</sup> which has profound knowledge in design and arts. The first term was about generally discussing the idea and the proposed approach. Sambauer provided a detailed plan<sup>10</sup> of possible fields that small student groups could fill with content. At the end of several consecutive seminar terms stands the undertaking to really roll out the developed brand in a real market environment.

**Who:** The initiator and primary content provider was Martin Sambauer, an expert in the marketing and public relations sector. He was an advertisement campaign director for 20 years and then decided to throw his expertise into the more substantial and sustainable fields of moral communication and communicative clarification. The seminar started with 12 students. Responsible for coordination, structure and student supervision were the aforementioned Prof. Dr. Dr. Alexander Brink and M.A. David Rohrmann.

**How:** The seminar was framed by regular plenum sessions that took place every two or three weeks. There, presentations were held by the groups to update the others of the made progresses and to get feedback to sharpen the subjects. In between the meetings, the groups worked on their own and were only supported on demand. Finally, all upcoming results were to be expressed in a written form, supporting the Traces Concept. This means everything the students worked on within the seminar should be prepared so that the results, sources and side-branches of a subject (the Traces) can be easily accessed by future students.

**Why:** The motivation of the seminar is to embrace the opportunity of letting students co-create a brand from sketch to roll-out. The challenge is to not only think through different aspects but to keep in mind the actual consequences this might have on the market side, what the social and ecological effects could be and later how financial calculations have to be set up along with concrete organisational structures. The students will have to learn how to holistically consider all aspects of a Startup enterprise combined with academic analysis of ethics, sociology, economy and communications. On top they will experience the chance of working in interdisciplinary teams with the media-design students, and thus truly promoting cross-functional engagement.

---

9 For more details see <http://www.mediadesign.de>.

10 For more details see the Novalux seminar structure figure in the appendix.

### 4.3 Evaluation with Core<sup>2</sup>

$\alpha$ LPHA TOOLS	DISCUSSION	PARTICIPATIVE OUTLINES	RITUALS	COOPERATIVE WORK	FEEDBACK CULTURE	TASK BASED WORK
NOKIA	+	++	+	++	+	++
NOVALUX	++	0	0	+	0	++

$\beta$ ETA TOOLS	METHODS NOT CONTENT	SHARING	ASSESSMENT AND SELECTION	SMALL GROUPS	ENABLEMENT NOT EXAMS	MEANINGFUL TASKS
NOKIA	+	0	+	++	+	+
NOVALUX	+	+	0	++	+	+

FIGURE 5 – QUANTITATIVE COMPARISON CHART OF TOOLS USAGE (SOURCE: OWN FIGURE)

Based on my estimations and perceptions, I rated the usage of tools within the seminars. Two pluses signify a strong usage, high functionality and a conscious decision from the seminar leaders' side. One plus stands for medium usage or mediocre realisation with less commitment from the seminar leaders. The null represents a minor to zero awareness or random usage of a tool.

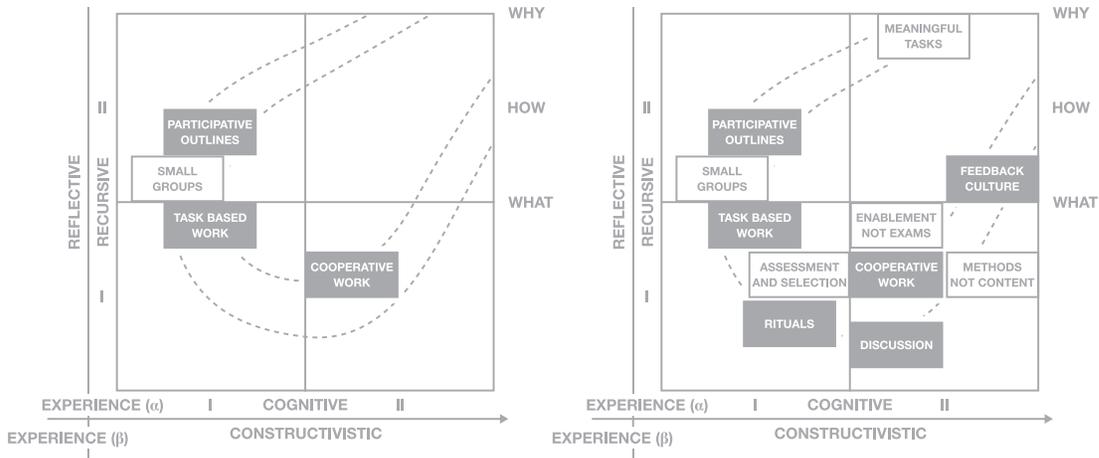


FIGURE 6 – TOOLS USED IN THE NOKIA SEMINAR (SOURCE: OWN FIGURE)

The next figures have the used tools plotted on the core<sup>2</sup> matrix to see which fields are already well covered and where the biggest needs are. The figures on the left side contain two-plus tools only, whereas on the right side all tools despite zero ratings are shown.

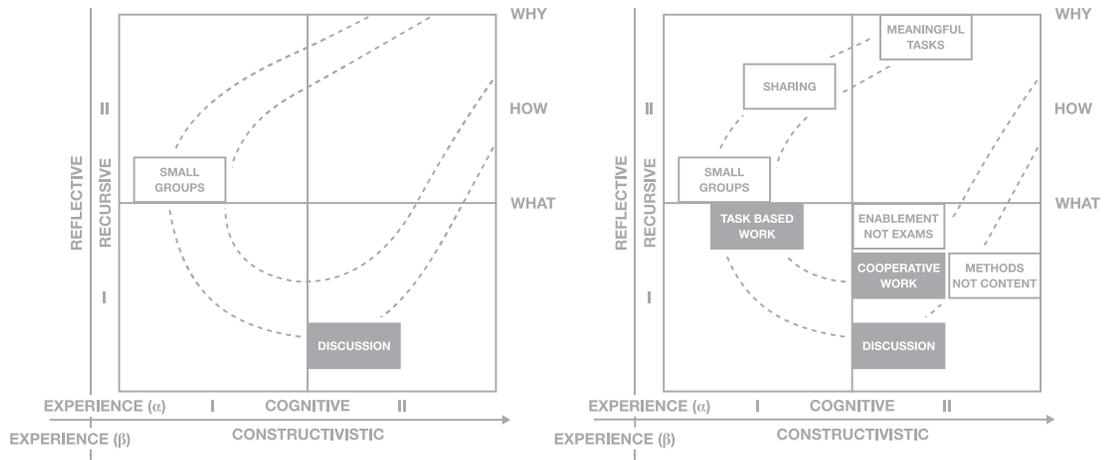


FIGURE 7 – TOOLS USED IN THE NOVALUX SEMINAR (SOURCE: OWN FIGURE)

The differences between the Nokia and Novalux seminar in kinds and amounts of tools are clearly visible. One reason is the higher term count of the Nokia seminar, providing higher expertise and experience in seminar guidance. But also content-wise there is a distinct difference. The first term of Novalux had a rather academic-educative approach (core βeta) while the Nokia seminar quickly build up output oriented aspirations and had more experiential happenings throughout the courses. Both seminars, however, still have lots of potential to improve but as they still continue, they hopefully will.

## 5. *Résumé “The Dawn of a New Understanding”*

Finally, I face more concerning questions than before that need to be answered in order to head forward. One is: Does the core<sup>2</sup> concept contribute to a better understanding of integrative learning? Not the amount of scientific material but the lack of its consistency makes the core<sup>2</sup> concept and the tool descriptions highly explorative. Of course, there is extensive literature on every single aspect, yet the observations made often refer to completely different frameworks and thus I decided to make my judgements based on my own experiences with only light literature backing. Another question: Is integrative learning as such really the better alternative to the classic education we face nowadays? And finally: Will any of the efforts made by universities and students lead to not only better thinking, but better doing? It is the change in behaviour that will make the real difference the way people will lead the world and live their lives. I personally think that it is all in our hands and those who managed to change should give an example and help or teach others how to live up to one’s potential. There will always be crises. Mistakes will always be made. But if we are open for learning, chances are that we will not make any mistake more often than necessary. If we start to learn what is needed then we will only need to learn.

### *References*

- Atkinson, R. C. / Shiffrin, R. M. (1968): Human Memory: A Proposed System and its Control Processes, in: Spence, K. W. / Spence, J. T. (eds.): The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory, Vol. 2, 89-195, Academic Press, New York.
- Borich, G. D. / Tombari, M. L. (1997): Educational Psychology – A Contemporary Approach, Longman, New York.
- Dewey, J. (1998): Experience and Education, Kappa Delta Pi, Indianapolis.
- Dyllick, T. / Torgler, D. (2007): Bildungshintergrund von Führungskräften und Platzierungsstärke von Universitäten in der Schweiz, in: Die Unternehmung, 61 Nr. 1, 69–94.
- Ferster, C. B. / Skinner, B. F. (1957): Schedules of Reinforcements, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Flavell, J. (1976): Metacognitive Aspects of Problem-Solving, in: Resnick, L. B. (ed.): The Nature of Intelligence, Larence Erlbaum, Hillsdale.

- Garrison, D. R. / Vaughan, N. D. (2008): *Blended Learning in Higher Education – Framework, Principles and Guidelines*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goldman, R. et al. (1999): *Design Principles for Instruction in Content Domains: Lessons from Research on Expertise and Learning*, in: Durso, F. T. et. al. (eds.): *Handbook of Applied Cognition*, Wiley, Chichester.
- Good, Th. / Brophy, J. (1990): *Educational Psychology – A Realistic Approach*, Longman, New York, London.
- Hengl, M / Menz, O. / Wiek, J. (2008): *Kollektiv handeln lernen*, in: *Harvard Business Manager*, 44–50.
- Ireson, J. (2008): *Learners, Learning and Educational Activity*, London, Routledge, New York.
- Jensen, E. (2008): *Brain-Based Learning – The New Paradigm of Teaching*, Corwin Press, Thousand Oaks.
- Johnson-Laird, P. N. (1990): *Mental Models*, in: Posner, M. I. (ed.): *Foundations of Cognitive Science*, Cambridge, The MIT Press, London.
- Leahey, T. H. / Harris, R. J. (1997): *Learning and Cognition*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lefrancois, G. R. (1995): *Theories of Human Learning – Kro's Report*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Groove.
- Klein, B. (1996): *Learning – Principles and Applications*, McGraw-Hill, New York.
- Klinger, E. (1996): *Emotional Influences on Cognitive Processing, With Implications for Theories of Both*, in: Gollwitzer, P. M. / Bargh, J. A. (eds): *The Psychology of Action*, The Guilford Press, New York, London.
- Krems, J. F. (1995): *Cognitive Flexibility and Complex Problem Solving*, in: Frensch, P. A. / Funke, J. (eds.): *Complex Problem Solving*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- MacLean, P. (1989): *The Triune Brain in Evolution: Role in Palaeocerebral Functions*, University of Toronto Press, Toronto.
- Martinez, M. E. (2010): *Learning and Cognition – The Design of the Mind*, Merrill, Upper Saddle River, Columbus.
- Mazur, J. (1998): *Learning and Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Meier-Rust, K. (2007): *Wo Schweizer Topmanager studiert haben*, *Neue Züricher Zeitung* am Sonntag, 4.2.2007, 67.
- O'Donnell, A. M. / Reeve, J. / Smith, J. K. (2007): *Educational Psychology – Reflection for Action*, Wiley, Hoboken.

- Ormrod, J. E. (2004): *Human Learning*, Pearson, Upper Saddle River.
- Pear, J. J. (2001): *The Science of Learning*, Psychology Press, Philadelphia.
- Piaget, J. (1928): *The Child's Conception of the World*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Pink, D. (2006): *A Whole New Mind*, Riverhead Books, New York.
- Pritchard, A. (2009): *Ways of Learning – Learning Theories and Learning Styles in the Classroom*, Routledge, London, New York.
- Sambauer, M. (2009): *Novalux Seminarstruktur*, unpublished working paper.
- Schunk, D. H. (2009): *Learning Theories – An Educational Perspective*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Silberman, M. (2007): *Experiential Learning in Interpersonal Skill Development*, in: Silberman, M. (ed.): *The Handbook of Experiential Learning*, Pfeiffer, San Francisco.
- Slavin, R. E. (1994): *Educational Psychology – Theory and Practice*, Allyn and Bacon, Boston.
- Thorndike, E. L. / Gates, A. I. (1930): *Elementary Principals of Education*, New York: MacMillan.
- Vygotsky, L. (1986): *Thought and Language*, The MIT Press, Cambridge.
- Walker, J. Th. (1996): *The Psychology of Learning – Principles and Processes*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Watson, J. B. (1913): *Psychology as the Behaviorist Views It*, in: *Psychological Review* 20, 158–177.
- Watson, J. B. (1984): *Behaviorismus*, Fachbuchhandlung für Psychologie Verlagsabteilung, Frankfurt am Main.
- Williams, J. L. (1973): *Operant Learning: Procedures for Changing Behaviour*, Wadsworth Inc., Pacific Grove.
- Woolfolk, A. / Hughes, M. / Walkup, V. (2008): *Psychology in Education*, Pearson Education Limited, Edinburgh.





# **INVESTING SOCIETY**



**Ethical  
Investment**



# Ethisches Investment von Nonprofit-Organisationen

Lukas Gebauer

*Keywords*

*Ethisches Investment, Nonprofit-Organisationen, Anlagemanagement*

Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema der Geldanlage nach ethischen Wertmaßstäben. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Anlageverhalten von Nonprofit-Organisationen (NPOs). Ein wesentliches Ergebnis ist, dass der Markt für ethisch-nachhaltige Kapitalanlagen in Deutschland im europäischen und transatlantischen Vergleich aktuell noch ein Nischenmarkt ist, jedoch mit großem Wachstumspotenzial. Die Kirchen samt ihrer Hilfswerke sind hierzulande Marktführer. Viele konventionelle Unternehmen übernehmen ihre ethische Verantwortung in Sachen Geldanlage dagegen bisher noch gar nicht oder nur geringfügig. Warum? Und warum ist das bei vielen NPOs anders? Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe, die in dieser Arbeit erforscht werden sollen. Manche liegen in der Struktur des Marktes ethischen Investments begründet. Andere beruhen auf vorhandenen Vorurteilen und Informationsasymmetrien. Eine wichtige Rolle spielt aber auch das jeweilige Selbstverständnis eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Es wird argumentiert, dass viele NPOs aus einer gesonderten gegebenen moralischen Verantwortung heraus ethisches Investment betreiben und dies auch tun sollten. Allerdings besteht auch bei NPOs in der Praxis Nachholbedarf. Unternehmen veranlassen ihr Kapital nach ethischen Kriterien, wenn überhaupt, dann meistens aus anderen Gründen. Dabei stehen Forprofit-Organisationen mit ethisch-nachhaltiger Unternehmenspolitik der Konkurrenz mittel- bis langfristig in nichts nach. Im Gegenteil, sie können sogar (weit) voraus sein.

lukas\_gebauer@yahoo.de

## *Einleitung*

Am siebten Juni des Jahres 2010 wurden in der Fernsehsendung „Report Mainz“ in der ARD in einem wenige Minuten dauernden Beitrag die Ergebnisse einer Studie präsentiert, welche derzeit eine ungeheure Sprengkraft entfaltet. Die Studie trägt den Titel „Weltweite Investitionen in Streumunition“ und wurde von einer internationalen Kommission mit dem Namen „Cluster Munition Coalition“ durchgeführt. Im Dezember 2008 wurden die Produktion und der Einsatz von Streubomben in Oslo auf höchster politischer Ebene geächtet. Mehr als einhundert Staaten ratifizierten eine entsprechende Übereinkunft, darunter auch Deutschland. In den USA sind diese Kriegsgüter dagegen erlaubt und Textron ist ein bekannter Händler in diesem Geschäft. Im Rahmen jener internationalen Kampagne wurden nun Investment-Experten damit beauftragt, über spezielle Datenbanken die Geldgeber solcher Firmen ausfindig zu machen, die mit diesen gemeingefährlichen Produkten Geschäfte machen. Ein Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Deutsche Bank der wichtigste Finanzpartner von Textron in Deutschland ist und zuletzt im April 2009 mit 14,6 Mio. US-Dollar an einem Kreditprogramm beteiligt war. Darüber hinaus geht aus einem aktuellen Jahresbericht des Tochterunternehmens DWS Investment eindeutig ein Investment bei Textron hervor. Wer also sein Geld in Anteile von Investmentfonds investiert, die von DWS verwaltet werden, muss davon ausgehen, dass er damit Hersteller von oder Händler mit einem Typ Waffe finanziert, welche ihre Opfer grausam verstümmelt (vgl. Reutter 2010: 1).

Viele verspüren einen heftigen Widerstand, wenn sie von solchen Machenschaften auf den internationalen Finanzmärkten hören und es formt sich der Gedanke, dass diese Märkte vermutlich wie selbstverständlich, ohne dass der Bürger etwas mitbekommt, jede Art von als moralisch oder unmoralisch zu bezeichnende Unternehmung finanzieren, die ihre Nachfrage nach entsprechenden Finanzmitteln artikuliert. Wer sind aber die Akteure auf diesen Finanzmärkten? Es sind Firmen wie Textron, die als Nachfrager nach Kapital auftreten. Und es sind Kreditinstitute wie die Deutsche Bank bzw. Investmentgesellschaften wie DWS, die sich darauf spezialisiert haben, die Nachfrage nach finanziellen Ressourcen weltweit zu stillen. Letztlich sind es Privatpersonen, Unternehmen oder andere Organisationen, die mit ihrem Vermögen Fondsanteile von DWS kaufen und ihr Geld der Weltwirtschaft zur Verfügung stellen, häufig ohne zu wissen, wofür es eigentlich verwendet wird bzw. ohne sich Gedanken darüber zu machen welchen Zwecken es eigentlich dienen soll – außer möglichst viel Rendite zu erwirtschaften.

Der vorliegende Beitrag widmet sich vor diesem Hintergrund dem Thema des ethischen Investments. Besonderes Augenmerk wird dabei auf das Anlageverhalten von Nonprofit-Organisationen gelegt. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die katholische und evangelische Kirche und ihre Hilfswerke hierzulande den Gesamtmarkt ethischen Investments anführen – und das, obwohl sie lediglich über einen Bruchteil des Vermögens von beispielsweise hiesigen Versicherungsgesellschaften verfügen. Es kann gesagt werden, dass bei vielen konventionell wirtschaftenden Unternehmen das Bewusstsein für die ethische Verantwortung sowie für die Einflussmöglichkeiten, die mit der Geldanlage verbunden sind, noch wenig bis gar nicht vorhanden ist. Dagegen werden viele Nonprofit-Organisationen dieser Verantwortung bereits gerecht, indem sie ihr Kapital nach ethischen Kriterien veranlagen. Die Frage zu beantworten, warum das so ist und warum es so sein sollte, ist, neben anderen wichtigen Explorationen, Gegenstand dieser Arbeit. Um nötige Grundlagen dafür zu legen und diese Fragestellung in den größeren wissenschaftlichen Zusammenhang des (ethischen) Investments und der speziellen Thematik der Nonprofit-Organisationen einzuordnen, wird folgende Gliederung zugrunde gelegt.

Das erste Kapitel beginnt mit einer historischen Rekonstruktion der Entwicklung des ethischen Investments. Im darauf folgenden Analyseteil soll zunächst einmal Klarheit in das Dickicht der kursierenden Begriffe gebracht und definiert werden, worum es beim ethischen Investment eigentlich geht und wodurch es sich auszeichnet. Anschließend soll anhand der verschiedenen Aspekte Marktentwicklung, (ethische) Fondstypen, grundsätzlich vorhandene Anlageinstrumente, Indizes, Informationslage und Performance der Markt des ethischen Investments dargestellt werden. Der letzte Abschnitt des ersten Kapitels behandelt den konkreten Veranlagungsprozess. Hier geht es um verschiedene Auswahlinstrumente und -kriterien sowie Methoden der Unternehmensbewertung. Im zweiten Kapitel wird eine Beziehung von ethischem Investment und Nonprofit-Organisationen hergestellt. Die Vielfalt und Heterogenität des dritten Sektors soll zunächst definitorisch greifbar gemacht und ein Überblick über Rechtsformen und Tätigkeitsbereiche der hier aktiven Organisationen gegeben werden. Der darauf folgende Abschnitt beschäftigt sich mit allgemeinen und speziell finanzwirtschaftlichen Besonderheiten solcher Organisationen und ihrer Bedeutung für das ethische Investment. Anschließend wird auf vorhandene Spezifika im Anlageprozess von Nonprofit-Organisationen und Unterschiede zu Unternehmen eingegangen. Der letzte Teil des Kapitels nimmt den Markt des ethischen Investments im dritten Sektor als Teilmarkt in Relation zum privatwirtschaftlichen Sektor unter die Lupe. Eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse rundet diese Arbeit ab.

## **1. Ethisches Investment**

### *1.1 Ethisches Investment in seiner historischen Entwicklung*

Die Anfänge ethischer Geldanlage reichen bis in das 18. Jahrhundert zurück. Damals waren es Quäker und Methodisten in den USA und Großbritannien, die aufgrund biblischer ethischer Normen Investitionen in den Sklavenhandel und die Rüstungsindustrie mieden (vgl. Pinner 2003: 79). Als geistiger Ursprung dieser Bewegung kann die von John Wesley im Jahre 1760 gehaltene Predigt „The Use of Money“ gesehen werden, in welcher dieser einen Umgang mit Geld propagiert, der dem Mitmenschen weder auf körperlicher noch psychischer Ebene Schaden zufügt (vgl. Schneeweiß 2005: 5). Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren es wiederum Methodisten und Quäker in den USA und Großbritannien, die so genannte „sin-stocks“, das heißt Aktien von Unternehmen der Suchtmittel-, Glücksspiel-, Pornografie- und Rüstungsindustrie, aus ihrem Anlageuniversum ausschlossen (vgl. Diekmann 2003: 26). Dementsprechend wurde 1928 in den USA mit dem „Pioneer Fund“ der erste Ethikfonds aufgelegt, der Investitionen in die Tabak-, Alkohol- und Waffenindustrie vermied. Besondere Beachtung bekamen ethische Anlageüberlegungen im Zuge der Bewegungen gegen den Vietnamkrieg und das Apartheidregime in Südafrika in den 1960er und 1970er Jahren. So wurden zum Beispiel Aktien des US-Unternehmens „Dow-Chemical“ boykottiert, welches Stoffe für Napalmbomben produzierte (vgl. Dohmen 2002: 375). Hier führte die öffentliche Kritik sogar zu Problemen bei der Personalbeschaffung (vgl. Pinner 2003: 81). 1971 wurden erstmals auf die breite Öffentlichkeit zugeschnittene Fonds aufgelegt, der „PAX World Fund“ und der „Dreyfus Third Century Fund“ (USA) sowie der „Friends Provident Stewardship Fund“ (UK). Vor allem soziale Kriterien wie Waffenproduktion, aber auch Diskriminierung von Frauen und Minderheiten, Tierversuche, zweifelhafte Marketing-Methoden und Kernenergie kamen hier als Negativkriterien zum Einsatz. Jenseits des Atlantiks verbreitete sich die mit dem Begriff „Socially Responsible Investment“ (SRI) bezeichnete Form der Geldanlage wesentlich früher als in Kontinentaleuropa. So wurden erste Research-Agenturen wie das „Interfaith Center on Corporate Responsibility“ (ICCR), ein Zusammenschluss kirchlicher Investoren in den USA, bereits im Jahre 1972 gegründet.

Auch die Frauenbewegung hatte Einfluss auf die Entwicklung des ethischen Investments. So haben bis heute auch Kriterien wie Gleichberechtigung und familienfreundliche Mitarbeiterführung Berücksichtigung in vielen Ratings von Unternehmen gefunden (vgl. Tappan 2005: 160).

1984 wurde in den USA mit dem „Ethical Mutual Fund“ der erste Fonds aufgelegt, der auch ökologische Kriterien berücksichtigte (vgl. Ulrich/Jäger/Waxenberger 1998: 10). Dies war Ausdruck des aufkommenden „grünen“ Trends im ethischen Investment, welches in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre nun auch Kontinentaleuropa erfasste; hier vor allem angeregt durch die Friedens- bzw. Ökologiebewegungen, die sich beispielsweise als Reaktion auf das große Waldsterben in Deutschland und andere Naturkatastrophen formierten (vgl. Waxenberger 2000: 9). Erste Meilensteine waren hierzulande 1974 die Zulassung der alternativen GLS Bank sowie der Ökobank im Jahre 1988, gefolgt 1989 von der Eröffnung der Bank für Sozialwirtschaft in Köln, die den ersten Ökofonds Deutschlands (einen reinen Rentenfonds) auflegte (vgl. Schneeweiß/Riedel 2008: 5).<sup>1</sup> In ihren Anfängen war die Fondslandschaft im Bereich der ethischen Geldanlage in Europa geprägt durch Umwelttechnologiefonds, die zunächst reine Branchenfonds waren. Später entwickelten sich so genannte Öko-Effizienzfonds, die in sämtliche Branchen investierten, und im Laufe der Jahre verdichteten sich die vorhandenen Investmentstile zu Nachhaltigkeitsfonds, die zusätzlich soziale Kriterien berücksichtigten (vgl. Figge 2001: 610). Der Begriff der „Öko-Effizienz“ wurde 1992 vom „World Business Council for Sustainable Development“ (WBCSD) geprägt und beinhaltet das Verhältnis von ökonomischer Wertschöpfung und gesamten Umwelteinwirkungen im Wirtschaftsprozess eines Unternehmens. Anwendung finden dabei Messkriterien wie Materialeinsatz, Energieintensität, Emissionen, Abfallbeseitigung oder Recyclingfähigkeit (vgl. Pinner 2003: 82).

Bereits im Jahre 1990 wurde die „Global Environment Management Initiative“ (GEMI) gegründet, eine Initiative von 21 führenden US-Unternehmen, die sich mit der Entwicklung von Strategien und Standards für die Umweltperformance von Unternehmen befasste. Im selben Jahr wurden mit der „Business Charter for Sustainable Development“ von der Internationalen Handelskammer (ICC) offizielle Richtlinien zum nachhaltigen Wirtschaften veröffentlicht. Zwei Jahre darauf verfasste das „CERES Board of Investors“, eine Vereinigung von Umwelt- und Investorengruppen in den USA, einen Auflagenkatalog zum umweltfreundlichen Wirtschaften mit dem Namen Valdez-Prinzipien<sup>2</sup>. Diese wurden später durch die Sullivan-Prinzipien ergänzt, wodurch die allgemeinen Menschenrechte sowie gute Arbeitsbedingungen als Kriterien hinzu kamen (vgl. Pinner 2003: 84). Diese Häufung von öffentlichen strategischen Initiativen mit dem Ziel, das

---

1 Die heutige BFS wurde bereits 1923 als „Hilfsskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands GmbH“ ins Leben gerufen (vgl. Vilain 2006: 79/80).

2 In Anlehnung an den verunglückten, gleichnamigen Tanker „Exxon Valdez“, der im Jahre 1990 40 Mio. Liter Öl im Meer von Alaska verlor.

Thema Nachhaltigkeit bei wirtschaftlichem Handeln auf ein breiteres Fundament zu stellen, zeigt, dass die Auseinandersetzung mit ethischem Investment in den späten 1980er Jahren in den USA bereits (gesellschafts-)politische Dimensionen angenommen hatte. In Kontinentaleuropa kam das Thema erst an der Schwelle zum 21. Jahrhundert auf die politische Agenda, was sich im 2001 von der Europäischen Kommission veröffentlichten Grünbuch mit dem allgemeinen Titel „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“ zeigte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das ethische Investment im Laufe der Jahre stark gewandelt hat. Aus dem Gedanken der (moralischen) Wohltätigkeit hat sich ein über weite Strecken professioneller Investmentstil entwickelt. Was die Kriterien anbetrifft, lässt sich eine Entwicklung von religiösen Normen hin zu Anlagekriterien nachzeichnen, die in politisch-gesellschaftlichen und besonders ökologischen Problemen ihren Ursprung haben. Darüber hinaus finden heutzutage, zusätzlich zur früheren Praxis der Ausschlusskriterien, Positivkriterien breite Anwendung im ethischen Investment (vgl. Schneeweiß 1998: 90). Hervorzuheben ist auch, dass diese Form der Geldverwendung in den USA eine stärker soziale Dimension aufweist, während ethisches Investment in Europa stärker aus dem Umweltschutzgedanken erwächst (vgl. Pinner 2003: 79). Die folgende Darstellung fasst die historischen Entwicklungsstufen des ethischen Investments kompakt zusammen.



ABBILDUNG 1: KURZGESCHICHTE DER NACHHALTIGEN GELDANLAGEN (VGL. GÉRARD 2002)

## 1.2 Der Begriff des ethischen Investments

In der Literatur trifft man auf große begriffliche Heterogenität, für welche auch regionale und kulturelle Unterschiede verantwortlich sind. Am meisten gebräuchlich ist, gerade in englischsprachiger Literatur, der Term „Socially Responsible Investment“ (SRI), gefolgt von „Ethical Investment“. Darüber hinaus ist jedoch auch von „social“, „responsible“ (RI), „natural“ oder „value-based Investment“ die Rede (vgl. Sandberg et al. 2008: 520/521). Deutschsprachige Autoren verwenden unter anderem Begriffe wie „prinzipiengeleitetes Investment“, „nachhaltige“ oder „verantwortliche Geld- oder Kapitalanlage“ und „ethisches Investment“ (vgl. Schäfer 2009: 64). Bei aller Begriffsvielfalt ist hervorzuheben, dass auf der Ebene allgemeiner Definition weitgehende Übereinstimmung herrscht. So ergab eine Studie zur inhaltlichen Ausgestaltung des ethischen Investments bei 233 institutionellen Investoren im Jahre 2007, dass es darum geht, nicht-finanzielle Dimensionen in den konventionellen Investmentprozess zu integrieren (vgl. Sandberg et al. 2008: 522/523). Kontrovers bleibt allerdings die Frage, wie viel Gewicht finanzwirtschaftliche Faktoren haben sollten. Eine Definition des SRI, wie sie das „US Social Investment Forum“ (USSIF) im Jahre 2008 veröffentlichte, lautet:

„SRI considers both the investor’s financial needs and an investment’s impact on society. SRI investors encourage corporations to improve their practices on environmental, social, and governance [ESG] issues.“

Es bleibt anzumerken, dass hier die stärkere soziale Dimension des ethischen Investments in den USA zum Ausdruck kommt sowie der Bezug zum traditionell stärker ausgeprägten „shareholder activism“, dem Versuch der aktiven Einflussnahme von Investoren bzw. Aktionären auf die Geschäftspolitik von Unternehmen (vgl. Tappen 2005: 162).<sup>3</sup> Eine gute deutschsprachige Entsprechung ist der Begriff „ethisch-nachhaltige Kapitalanlage“, weil er inhaltlich dem SRI entspricht und neben der sozialen, ökologischen und kulturellen bzw. religiös-ethischen Dimension auch die ökonomische mit einschließt.<sup>4</sup> In diesem Sinne soll der hier verwendete Begriff „ethisches Investment“ verstanden werden.

3 In englischsprachigen Fachkreisen wird zunehmend der Begriff „Engagement“ verwendet. Eine entsprechende Engagement-Kultur steckt hierzulande noch in den Kinderschuhen (vgl. Schneeweiß/Riedel 2008: 11).

4 Vgl. Pinner, W. (2003): 20; „Ethisch-nachhaltige Kapitalanlage“ ist eine Verbindung der Begriffe „ethisch-nachhaltige

Das Konzept der „Nachhaltigkeit“ hat seinen Ursprung in der preußischen Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Damals wurde das Verbot erlassen, pro Jahr mehr Holz zu schlagen als auf natürlichem Wege nachwachsen konnte, mit dem Ziel einen hohen, aber dauerhaften Holzertrag sicher zu stellen (vgl. Kohrs/Grün 2007: Abschnitt 7.1). Im kirchlichen Bereich wurde der Ausdruck Nachhaltigkeit erstmals auf Konferenzen des Ökumenischen Rates der Kirchen (ÖRK) 1974 und 1979 gebraucht (vgl. Biedermann 2000: 10). Endgültig Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch hielt der Begriff 1987 mit dem Bericht der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ (Brundtlandkommission), welcher eine erste Definition lieferte. Nachhaltig ist demnach eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation erfüllt, ohne kommenden Generationen die Möglichkeiten zu rauben ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Lin-Hi 2006: 44). Heute wird Nachhaltigkeit in diesem Zusammenhang oft als „triple bottom line“, das heißt als Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in Ökonomie, Ökologie und Sozialwesen, verstanden. Ökonomisch bedeutet Nachhaltigkeit in der Kapitalanlage, dass sowohl Unternehmen als auch Investoren dem Rationalprinzip folgen und die Produktionsfaktoren bzw. das anzulegende Kapital effizient einsetzen, um den ökonomischen Fortbestand zu sichern. Ökologisch geht es um den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen. In sozialer Hinsicht kann ein Unternehmen bzw. ein Investor als nachhaltig angesehen werden, der das vorhandene Kapital zum Wohle der Anspruchsgruppen bzw. der Gesellschaft einsetzt (vgl. Stakeholder-Ansatz).<sup>5</sup>

Im Zusammenhang mit dem bisher Gesagten können unter ethisch-nachhaltigen Kapitalanlagen also sämtliche Anlageformen<sup>6</sup> verstanden werden, die zusätzlich zu den klassischen Entscheidungsdimensionen Sicherheit, Verfügbarkeit und Rendite ethisch-nachhaltige Werte und Prinzipien in den Investmentprozess integrieren. Aus dem so genannten „magischen Dreieck“ wird also ein „magisches Viereck“ (vgl. Schäfer bzw. von Rosen 2009: 64 bzw. 83).

Zur weiteren Einordnung lässt sich anmerken, dass ethisches Investment (in oben beschriebenem Sinne) eher zu den aktiven Anlagestrategien zu zählen ist, da eine spezielle „Qualitätsdimension“ vorhanden ist. Schließlich kommen im Laufe des Investmentprozesses verschiedene Ethikfilter zum Einsatz. In dieser Hinsicht kann ethisches Investment auch eher dem „bottom-up-Ansatz“ zugerechnet werden, mit welchem, im Gegensatz zur „top-down-Methode“, ausgehend von der

---

Veranlagung“ (ebd.) und „nachhaltige Kapitalanlage“. (Schäfer 2009: 64).

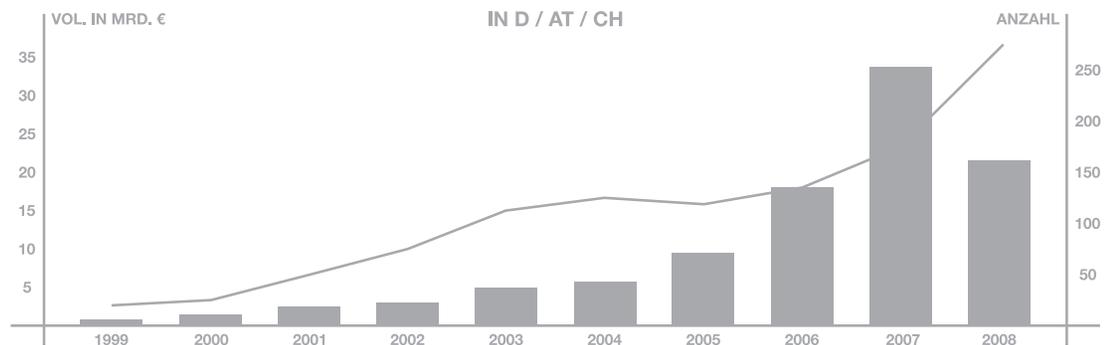
5 Vgl. Kohrs, T./Grün, A. (2007): Abschnitt 7.1.

6 Mehr zu verschiedenen Anlageformen in Abschnitt 1.3 zum Markt des ethischen Investments.

Unternehmensanalyse über die Branchenanalyse hin zur Einschätzung des konjunkturellen Umfeldes eine Anlageentscheidung getroffen werden kann (vgl. Pinner 2003: 33/34).<sup>7</sup>

### 1.3 Marktentwicklung, Fondstypen und Anlageinstrumente

Der ehemalige UN-Generalsekretär Kofi Annan wird gerne mit den Worten zitiert: „Das Konzept des nachhaltigen Wachstums wird der wichtigste Investmenttrend des 21. Jahrhunderts“ (vgl. Arndt 2007: 94). Betrachtet man die Entwicklung des Marktes ethischen Investments in Zahlen, so scheint Annan, zumindest was den Beginn des 21. Jahrhunderts anbelangt, recht zu haben. Zum 31. Dezember 2009 zählte das Sustainable Business Institute (SBI) an der European School of Economics insgesamt 313 nachhaltige Publikumsfonds in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit einem Anlagevolumen von ca. 30 Mrd. Euro (vgl. von Flotow 2010: o.S.). Ende 2003 gab es lediglich 86 solcher öffentlicher Fonds mit etwa 3 Mrd. Euro Investitionsvolumen (vgl. von Rosen 2009: 85). Innerhalb von sechs Jahren hat sich die Zahl der nachhaltigen Publikumsfonds im deutschsprachigen Raum also deutlich mehr als verdreifacht, während die Anlagesumme um den Faktor zehn gewachsen ist.



<sup>7</sup> Das Spektrum von Methoden im Asset Management ist vielfältig und vielfach nicht trennscharf. Ethisches Investment enthält daher auch Kriterien und Vorgehensweisen anderer Investmentstile wie dem Growth-Ansatz, dem Value-Ansatz oder dem Small-Cap-Stil und erlaubt natürlich prinzipiell auch ein Vorgehen nach dem „top-down“-Ansatz (ebd.: 35).

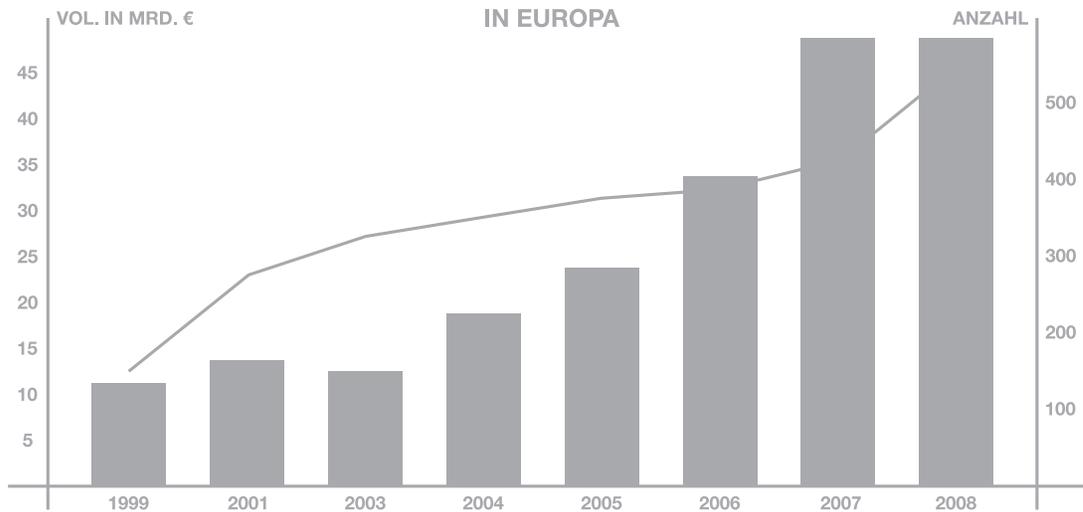


ABBILDUNG 2: ANZAHL UND VOLUMEN NACHHALTIGER PUBLIKUMSFONDS, WOBEI DIE BALKEN DAS VOLUMEN, DER GRAPH DIE ANZAHL DARSTELLT (VGL. HASSLER 2009)

Allerdings ist festzuhalten, dass die nachhaltigen Publikumsfonds, wie auch ihre konventionellen Pendanten, die Finanzkrise nicht unbeschadet überstanden haben. Betrug das Anlagevolumen dieser nachhaltigen Fonds im Jahr 2007 noch rund 33,5 Mrd. Euro, waren es ein Jahr später nur noch ca. 21 Mrd. (vgl. Haßler 2000: 7) – ein deutlicher Rückgang, der jedoch nicht von Dauer war. Überdies bleibt anzumerken, dass ungeachtet dieses Wertverlustes die Anzahl der Publikumsfonds und der verkauften Fondsanteile kontinuierlich gewachsen ist und SRI-Fonds auch in 2008 5,6 Prozent Netto-Mittelzuflüsse verzeichneten, während die Anleger aus konventionellen Investmentfonds im gleichen Zeitraum netto 6 Prozent abzogen. Auch im ersten Halbjahr 2009 wurde vergleichsweise stärker in „grüne“ Fonds investiert.<sup>8</sup> Schätzungen der Deutschen Bundesbank zufolge summierte sich das gesamte Geldvermögen der privaten Haushalte in Deutschland zum Jahresende 2006 auf rund 4,5 Bill. Euro, was zu einem geschätzten Anteil aller ethisch-nachhaltigen Kapitalanlagen

8 Vgl. FONDSprofessionell (2009): o.S..Die Entwicklung ethischen Investments ist hier, aus Ermangelung an Daten, ausschließlich an der Entwicklung entsprechender Publikumsfonds (ohne Spenden- und Spezialfonds) festgemacht – also lediglich eine Annäherung. Nicht darin enthalten sind die direkten Anlagen in Aktien oder Spareinlagen. Aufwendige Umfragen hierzu gibt es bisher nicht. Der SRI-Fondsinvestmentanteil betrug nach einer Umfrage des Forums Nachhaltige Geldanlagen 2006 jedenfalls nur 44% (vgl. von Rosen 2009: 85/86).

am Gesamtgeldvermögen von etwa 0,6 Prozent führt.<sup>9</sup> Das ethische Investment in Deutschland kann auf dieser Basis also mit Recht noch als Nischenmarkt angesehen werden, jedoch mit großen Wachstumschancen (vgl. von Rosen 2009: 89). Zum Vergleich: Das Gesamtvolumen des ethischen Investments in Europa<sup>10</sup> betrug Ende 2007 knapp 2,7 Bill. Euro, was einem relativen Marktanteil von etwa 17,6 Prozent<sup>11</sup> entspricht. In den USA waren zum gleichen Zeitpunkt insgesamt etwa 2 Bill. Euro in SRI investiert, also ca. 10,8 Prozent des angelegten Gesamtvermögens. Die EU-13-Staaten haben nun also erstmals die USA im ethischen Investment als global größten Markt abgelöst (vgl. Haßler 2009: 8/9 und SIF 2007: ii). Die darüber stehende Darstellung verdeutlicht die sehr unterschiedliche Ausprägung des ethischen Investments innerhalb der EU-13-Staaten.

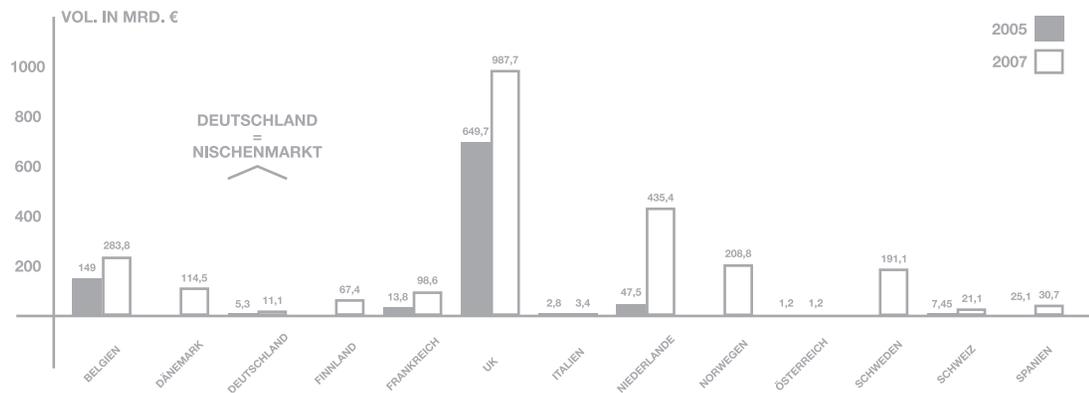


ABBILDUNG 3: UNTERSCHIEDLICHE AUSPRÄGUNG ETHISCHER INVESTMENTS INNERHALB DER EU (VGL. HASSLER 2009)

Zum Jahresende 2009 war das „ethische Anlagekapital“ im deutschsprachigen Raum auf die folgenden Fondstypen verteilt (vgl. von Flotow 2010: o.S.):

- 9 Wie kommt dieser Wert zustande? Geldvermögen DL Ende 2006  $\approx$  4500 Mrd. Euro (vgl. Bundesbank, Deutsche (2007)), SRI-Publikumsfondsvolumen DL Ende 2007  $\approx$  11,1 Mrd. Euro (vgl. Haßler, R. (2009): 9), daraus folgt: SRI-Fondsanteil am Geldvermögen DL  $\approx$  0,3%, mit: SRI-Fondsvolumenanteil am gesamten nachhaltigen Investment 2006  $\approx$  44% (s.o.) folgt als grob geschätzte Größe ein SRI-Gesamtvolumenanteil am Geldvermögen in DL im Zeitraum des Jahres 2007 von  $\approx$  0,6%.
- 10 Europa meint hier die 13 EU-Staaten: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz und Spanien.
- 11 Der Referenzwert ist hier das gesamte am Finanzmarkt angelegte Vermögen. Nähme man das gesamte Geldvermögen als Vergleichswert, fiel der SRI-Anteil wahrscheinlich geringer aus.

FONDSTYPUS	ANZAHL	ANLAGEVOLUMEN IN €	PERFORMANCE IN 2009 IN %
AKTIENFONDS <sup>12</sup>	192	ca. 21,1 Mrd.	-10 < P < 125
RENTENFONDS	39	ca. 4,4 Mrd.	-7 < P < 36
MISCHFONDS	53	ca. 3 Mrd.	-1 < P < 35
DACHFONDS <sup>13</sup>	12	ca. 122 Mrd.	-9 < P < 28
ETFs <sup>14</sup>	10	ca. 550 Mrd.	-3 < P < 40
MIKROFINANZFONDS	2	ca. 425 Mrd.	1.2 < P < 3.3

ABBILDUNG 4: VERTEILUNG DER FONDSTYPEN VON „ETHISCHEM ANLAGEKAPITAL“  
IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM (EIGENE DARSTELLUNG)

Neben solch einer konventionellen finanzwirtschaftlichen Strukturierung lässt sich das Universum der ethisch-nachhaltigen Investmentfonds wie folgt ordnen:<sup>15</sup>

FONDSTYPUS	INVESTMENTKONZEPT	ANMERKUNG
ETHISCH-ÖKOLOGISCHE FONDS	„SCREENING“, (NEGATIV-/ POSITIVKRITERIEN)	
UMWELTECHNOLOGIEFONDS	REINE BRANCHENFONDS	ÄLTESTE PUBLIKUMSFONDS (70ER)
ÖKOEFFIZIENZFONDS	„ÖKL-LEADER“, ÖKOEFFIZIENZ <sup>16</sup>	MEIST NUR „BEST-IN-CLASS“; (KOMBINIERBAR MIT SCREENING)
NACHHALTIGKEITSFONDS	GANZHEITLICHER ANSATZ, „SUSTAINABILITY LEADER“	„SCREENING“ (ETHISCH-NACHHALTIG) UND „BEST-IN-CLASS“
RELIGIÖS MOTIVIERTE FONDS	GANZHEITLICHER ANSATZ	PRIMÄR KIRCHENBANKEN (z.B. EKK), AUCH ISLAMIC-BANKING
SPENDENFONDS <sup>17</sup>	KEIN KLASSISCHER AUSWAHLPROZESS NACH KRITERIEN	SELBSTVERPFLICHTUNG DES FONDS ZUR SPENDE VON GEWINNANTEILEN
MIKROFINANZFONDS	GEDANKE DER MIKROFINANZIERUNG PER SE ETHISCH-NACHHALTIG	SPEZIELLES KONSTRUKT ZUR FINAN- ZIERUNG VON MIKROKREDITBANKEN

ABBILDUNG 5: ALTERNATIVE ORDNUNG ETHISCH-NACHHALTIGER FONDS  
(EIGENE DARSTELLUNG)

- 12 Das sind internationale Aktienfonds, spezialisierte, regionale Fonds sowie reine Technologie- bzw. Branchenfonds (z.B. Biotechnologie) und Themenfonds (z.B. Umwelt allgemein) (ebd. bzw. Pinner 2008: 55).
- 13 Dachfonds sind Fonds, die in wiederum andere so genannte Zielfonds investieren. (vgl. Schäfer 2009: 72 bzw. Pinner 2008: 54) Mischfonds sind Fonds, die in verschiedene Assetklassen (z.B. Aktien und Anleihen) investieren (ebd.).
- 14 ETF bedeutet „exchange traded fund“ und bezeichnet einen Typus von an der Börse gehandelten Indexfonds.
- 15 Einteilung vgl. Schäfer 2009: 69ff.
- 16 Zur Erläuterung des Ansatzes der Ökoeffizienz siehe Kap. 1.1 zur Geschichte des ethischen Investments.
- 17 Bsp.: Panda Renditefonds DWS, hier wird 1/3 des Vermögensverwaltungszuschlags an WWF gespendet.

Speziell in Deutschland existieren auch Spareinlagen oder Versicherungen, die mit Zinsabschlägen oder besonderen Verwendungszwecken der Gelder verbunden sind. Daneben gibt es natürlich noch weitere Finanzinstrumente, die ebenfalls zur ethisch-nachhaltigen Kapitalanlage verwendet werden können. Hier ein Überblick:<sup>18</sup>

ANLAGEFORM	BESCHREIBUNG	RISIKO	LIQUIDITÄT	RENDITE
KONTOKORRENTKONTO	GIROKONTO, KEINE ANLAGE IM EIGENTLICHEN SINN <sup>19</sup>	SEHR GERING	SEHR HOCH	WENN, DANN SEHR NIEDRIG
TAGESGELD	SELBSTERKLÄREND	SEHR GERING	SEHR HOCH	ZINSEN JE NACH MARKTENTWICKLUNG, MEIST NIEDRIG
FESTGELD	SELBSTERKLÄREND	SEHR GERING	JE NACH LAUFZEIT	l.d.R. FESTE ZINSEN, EHER GERING
AKTIEN	EIGENKAPITAL MIT DIVIDENDE	SEHR HOCH	HOCH (BÖRSENHANDEL)	SEHR VOLATIL, SEHR HOCH BIS SEHR NEGATIV
RENTEN	ANLEIHEN <sup>20</sup> , FREMDKAPITAL	JE NACH SCHULDNER (BONITÄTSRISIKO)	JE NACH LAUFZEIT	l.d.R. FESTE ZINSEN, JE NACH EMITTENT
DERIVATE	„ABGELEITETE“ FINANZINSTRUMENTE <sup>21</sup>	HOCH BIS NIEDRIG	HOCH BIS NIEDRIG	HOCH BIS NEGATIV
BETEILIGUNGEN	HIER: ANLEIHEN BZW. DARLEHEN FÜR NICHT-BÖRSLICHE UNTERN.	IM FALL VON „VENTURE CAPITAL“ SEHR HOHES VERLUSTRISIKO	MITTEL BIS SEHR SCHLECHT	SEHR HOCH BIS SEHR NEGATIV
INVESTMENTFONDS	GEBÜNDELTE, DURCH FONDSMANAGER AUSGEFÜHRTE KAPITALANLAGE <sup>22</sup>	HOCH BIS NIEDRIG, JE NACH FONDS	MITTEL BIS SEHR SCHLECHT	SEHR HOCH BIS NIEDRIG

ABBILDUNG 6: WEITERE FINANZINSTRUMENTE ZUR ETHISCH-NACHHALTIGEN KAPITALANLAGE (EIGENE DARSTELLUNG)

- 18 Informationen entnommen aus: Kohrs/Grün 2007: Abschnitt 5.
- 19 Vereinzelt gibt es auch KK-Konten mit Verzinsung, genauso wie es explizit nachhaltig wirtschaftende Banken gibt. Ein KK-Konto kann also auch eine rudimentäre Form ethischen Investments sein.
- 20 Andere Begriffe: Bonds, Obligationen, Schuldverschreibungen, Pfandbriefe. Emittenten sind z.B. Staaten, Kommunen, Unternehmen, Kapitalsammelstellen.
- 21 Z.B. Optionen, Futures oder Zertifikate (v.a. Index-/Discountzertifikate). Im Allgemeinen handelt es sich hier um die Spekulation auf die Entwicklung beliebiger Werte, wie z.B. Aktienindizes oder die Ölpreisentwicklung.
- 22 Es gibt offene und geschlossene Investmentfonds. Erstere investieren in unterschiedliche Branchen und Assetklassen (siehe Tabelle). Bei letzteren handelt es sich zumeist um reine Immobilienfonds oder z.B. Schiffsfonds.

#### *1.4. Nachhaltigkeitsindizes*

Einer der weltweit bekanntesten Nachhaltigkeitsindizes ist der 1997 aufgelegte Natur-Aktien-Index (NAI). Grundsätzlich ausgeschlossen sind hier beispielsweise Unternehmen, die mit Atomenergie, Waffen, Kinderarbeit oder Gentechnik zu tun haben. Darüber hinaus müssen dort gelistete Unternehmen mindestens zwei von vier Positivkriterien erfüllen (siehe Fußnoten).<sup>23</sup> Vertreten sind im NAI derzeit Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen, wie z.B. Body Shop (Kosmetik), Geberit (Sanitärtechnik), Starbucks (Coffeeshops) oder Wedeco (Wasseraufbereitung). Alle Unternehmen des NAI werden regelmäßig durch das imug-Institut auf Einhaltung der Richtlinien überprüft.<sup>24</sup> Ein weiteres Beispiel ist der 1999 gegründete Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Dieser enthielt vor zwei Jahren 318 nach dem „Best-In-Class“-Ansatz aus einem Universum von weltweit 2000 Unternehmen ausgewählte Titel aus 59 Einzelbranchen. Negativkriterien kommen zumindest in der klassischen Variante nicht zum Einsatz (vgl. ebd.: 166 bzw. Pinner 2008: 98). Erwähnenswert ist ebenfalls der Öko-Dax, ein deutscher Index, der zum Gründungszeitpunkt im Juni 2007 zehn Unternehmen vor allem aus der Solarbranche enthielt (vgl. Arndt 2007: 98). Der „Dax global Sarasin Sustainability Germany“ wurde ebenfalls 2007 ins Leben gerufen und enthielt zu diesem Zeitpunkt die 100 liquidesten Unternehmen Deutschlands, die Nachhaltigkeitskriterien erfüllen (vgl. ebd.).

#### *1.5 Verbreitung und Performance*

Gemäß der aktuell breitesten repräsentativen Studie zum Markt ethischen Investments, bei welcher 256 in Deutschland ansässige institutionelle Investoren wie Kreditinstitute, Versicherungen, Stiftungen, Kirchen, Pensionskassen, Großunternehmen und Investmentgesellschaften befragt wurden, betreiben immerhin 64 Prozent auf irgendeine Art und Weise nachhaltiges Investment, während 36 Prozent davon überhaupt keinen Gebrauch machen (vgl. Union Investment 2009: 1).

Eine aus dem Jahre 2004 stammende Branchenstudie des imug-Instituts zur Attraktivität ethischen Investments bei Privatanlegern kam zu dem Ergebnis, dass dieses für 28 Prozent der Befragten hohe Attraktivität besaß, für 26 Prozent hingegen unattraktiv erschien. Weitere 26 Prozent standen

---

23 Die Kriterien sind: 1. Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen mit Beitrag zur ethisch-nachhaltigen Lösung zentraler Menschheitsprobleme (z.B. erneuerbare Energien) 2. Branchenleader (BL) in ökoeffizienter Produktgestaltung 3. BL bei ökoeffizientem Produktions- und Absatzprozess 4. BL bei sozialer Gestaltung dieser Prozesse (z.B. familienfreundliche Arbeitsbedingungen).

24 Abschnitt zum NAI entnommen aus: Pinner, W. (2003): 163ff.

dem ethischen Investment neutral gegenüber und 20 Prozent machten keine Angaben. Als bedingt aussagekräftig, auch im Hinblick auf die heutige Situation, kann allerdings die Tatsache angesehen werden, dass zum Umfragezeitpunkt lediglich 29 Prozent der Befragten schon einmal etwas von ethischem Investment gehört hatten. Dies waren nur 5 Prozent mehr als bei der gleichen Umfrage im Jahre 1999 (vgl. von Rosen 2009: 86). Insgesamt lässt sich daraus schlussfolgern, dass ethisches Investment in Deutschland auch im Jahr 2010 noch keine universelle Verbreitung gefunden hat. Allerdings muss zwischen privaten und institutionellen Anlegern unterschieden werden (wie beide Studien nahe legen). Die relativ geringere Bekanntheit und Verbreitung bei Privatanlegern hängt sicherlich auch mit deren wesentlich geringerem Informationsgrad zusammen. Als Erklärung für die subjektiv niedrige Einschätzung der Attraktivität ethischen Investments unter Privatanlegern könnte auch das noch vorhandene Vorurteil einer Underperformance nachhaltiger Kapitalanlagen gelten (vgl. Pinner 2008: 91).

Aus der imug-Studie 2004 ging hervor, dass nur für 14 Prozent der „ethischen Privatanleger“ die Rendite eine entscheidende Rolle spielte (vgl. von Rosen 2009: 86ff). Dies kann natürlich Ausdruck von Altruismus und gutem Willen unter den bisherigen Anlegern sein, jedoch ebenso gut nahe legen, dass sich aufgrund eines Informationsdefizits in der Gruppe der Privatanleger bisher kaum Personen befanden, die aus ökonomischen Gründen ethisch investierten. Das Ergebnis der UNION-Studie 2009, wo immerhin für knapp 50 Prozent der professionellen, institutionellen Investoren die attraktive Rendite bzw. Kosteneffizienz ethischen Investments wichtig ist, deutet darauf hin.<sup>25</sup> Von Rosen bemerkt, dass heutzutage im großen Stil Statistiken zur Wertentwicklung nachhaltiger und konventioneller Indizes gegenübergestellt werden, die „beweisen“ sollen, dass ethisch-nachhaltige Indizes im Vergleich zu ihren konventionellen Benchmarks sogar eine Outperformance aufweisen. Das Vorgehen einiger solcher Studien sei jedoch als methodisch fragwürdig anzusehen. Dennoch ließen sich die Ergebnisse auf den kleinsten gemeinsamen Nenner bringen, dass ethisches Investment nicht unbedingt eine Zusatzrendite verspreche, aber genauso wenig systematische Einbußen bedeute.<sup>26</sup> Gern betrachtetes Beispiel für eine postulierte Outperformance ethisch-nachhaltiger Indizes ist die Wertentwicklung des NAI gegenüber seinem konventionellen Pendant, dem Morgan Stanley Composite Index World (MSCI World). Ersterer gewann zwischen 1997 und 2007 um 213 Prozent mehr hinzu als jener (vgl. Pinner 2008: 151). Die Kurve des zweiten großen Index, des DJSI World, verlief im Zeitraum von 1999 bis 2007 dagegen nahezu

25 Vgl. Union Investment 2009: 2; für allgemeine Profile privater und institutioneller Anleger, siehe: Pinner 2008: 93.

26 Vgl. von Rosen 2009: 87; für statistisch fundiertere Analysen, siehe auch: Cortez et al. 2008: 573-588.

im Gleichschritt mit seinem konventionellen Pendant. Ein Trend ist nicht zu erkennen. Ähnliches gilt für die FTSE4Good-Indexfamilie.<sup>27</sup>

Grundsätzlich ist es wichtig, bei derart induktiven, empirischen Argumenten statistische Vorsicht walten zu lassen und die Datenbasis genau zu analysieren, damit nicht am Ende Äpfel mit Birnen verglichen werden. Grundsätzlich muss zwischen absoluter Besser-Performance nachhaltig wirtschaftender Unternehmen und einer die Ertrag-Risiko-Struktur des Anlageportfolios beeinflussenden Beimischung ethisch-nachhaltiger Titel differenziert werden (vgl. Pinner 2003: 36). Auf einzelwirtschaftlicher Ebene gilt allerdings, dass weitgehend nachhaltig wirtschaftende Unternehmen ein sehr vorausschauendes Risikomanagement betreiben, da sie systematisch ethisch-nachhaltige Überlegungen und Entwicklungen in ihre Geschäftspolitik miteinbeziehen und auf diese Art und Weise eine geringere Anfälligkeit für Schwankungen gegenüber konventionellen Unternehmen der gleichen Branche aufweisen (vgl. ebd.). Dieser Vorteil kann die höheren Kosten kompensieren und die Performance verbessern.

## *1.6 Informationslage*

Die UNION-Studie 2009 kommt zu dem Ergebnis, dass gut 37 Prozent der institutionellen Investoren in Deutschland sich immer noch nicht ausreichend informiert wissen. Ebenfalls gut 37 Prozent monieren eine schlechte Beratung durch ihre Vermögensverwalter.<sup>28</sup> Besonders hoch wird der Bedarf an qualifizierter Information und Hilfestellung bei der konkreten Umsetzung von ethisch-nachhaltigen Investmentstrategien im Vermögensmanagement beschrieben, desgleichen was die zusätzlichen Kosten betrifft. In diesem Abschnitt soll dem Rechnung getragen werden, indem zumindest grundsätzliche Möglichkeiten und Ansätze der Kriterienfindung/-umsetzung sowie ein umfassendes Ratingmodell erläutert werden.

Aus der oben genannten Studie geht hervor, dass der bereits erwähnte „Best-In-Class“-Ansatz bisher lediglich von 22 Prozent der institutionellen Investoren genutzt wird. Einfache Ausschlusskriterien werden dagegen sehr häufig angewandt und komplexere „screening“-Methoden immerhin von zwei Dritteln der ethisches Investment betreibenden Investoren.

---

27 Vgl. ebd.: 149 bzw. Schäfer 2009: 69; Laut einer Studie des ZEW im Jahre 2003, bei der zehn Nachhaltigkeitsindizes untersucht wurden, wiesen nur drei Indizes eine leichte Underperformance auf (vgl. Pinner 2003: 167).

28 Vgl. Union Investment 2009: 3; Investoreninitiativen wie z.B. das Carbon Disclosure Project (Klimaschutz) sind hierzulande nur 8% der institutionellen Investoren bekannt. Die UN-Prinzipien für verantwortliches Investment (UN-PRI) kennen sogar nur 4% dieser Investorengruppe (vgl. Zeitschrift Politische Ökologie 2008: 84).

### *1.7 Der „Best-In-Class“-Ansatz, Negativ- und Positivkriterien*

Der „Best-In-Class“-Ansatz basiert auf der Annahme, dass es das vollkommen ethisch-nachhaltige Unternehmen nicht gibt, deshalb wird auf die relative Nachhaltigkeit abgestellt.<sup>29</sup> Entscheidend ist, dass hierbei die Bewertungskriterien auf grundsätzlich alle Unternehmen in allen Branchen angewendet werden, was die Informationskosten in die Höhe treibt. Zumeist kommen Maßstäbe zum Einsatz wie ein etwa um Menschenrechte erweitertes Ökoeffizienz-Konzept (vgl. Gérard 2002: 63), Corporate Social Responsibility Bemühungen (CSR), aktive Berücksichtigung von Stakeholderinteressen sowie Corporate Governance Mechanismen (CG) (vgl. Pinner 2008: 98). Im Zuge eines aufwendigen Ratingprozesses entsteht ein ordinales Ranking, das Investoren als Grundlage für ihre Investmententscheidungen dienen kann. Vorteilhaft ist, dass man ein breit diversifiziertes Anlageportfolio mit flexiblen Ertrag-Risiko-Kombinationen erhält (vgl. von Rosen 2009: 88). Und es entstehen positive Wettbewerbsanreize innerhalb und unter den Wirtschaftszweigen (vgl. Pinner 2008: 98). Allerdings kann es auch zu Investitionen in subjektiv als unmoralisch betrachtete Unternehmen, z.B. aus der Rüstungsbranche, führen, sofern diese den angelegten Standards genügen (vgl. ebd.: 99). Dieses Problem kann durch die Kombination mit Ausschlusskriterien oder Positivkriterien vermieden werden.

Negativkriterien bedeuten den unmittelbaren Ausschluss einer Branche oder eines Unternehmens aus dem Anlageuniversum.<sup>30</sup> Die häufigsten K.O.-Kriterien ethisch-nachhaltiger Fonds sind Rüstung/Waffen mit 91 Prozent, gefolgt von Kernenergie und Tabak mit jeweils 76 Prozent (vgl. Pinner 2008: 96). Dieses Vorgehen hat aber ebenso einige Nachteile. Zum einen bedeutet die starke Einschränkung des Investmentuniversums ein erhöhtes Risiko, dass sich die Ertrag-Risiko-Struktur gegenüber einem diversifizierten Portfolio verschlechtert.<sup>31</sup> Um dem entgegen zu wirken, werden so genannte Öffnungsklauseln verwendet, die festlegen, welchen Grenzwert ein geächtetes Produkt beispielsweise am Gesamtumsatz eines Unternehmens haben darf (vgl. Pinner 2008: 97). An entsprechende Informationen zu gelangen, ist allerdings sehr schwierig und dies führt darüber hinaus zu dem Problem, dass es oftmals der subjektiven Willkür überlassen bleibt derartige Schwellenwerte zu bestimmen (vgl. Tappen 2005: 171). Von Nachteil ist auch, dass bei einem starren Boykott von Unternehmen oder Branchen der Investor keine Möglichkeit mehr hat, im Sinne eines aktiven

29 Vgl. Kohrs/Grün 2007: Abschnitt 7.4.

30 Für oft geächtete Geschäftsfelder, -praktiken und Länderaktivitäten siehe Kohrs/Grün 2007: Abschnitt 7.4.

31 Vgl. Tappen 2005: 176; Dies ist aber nicht mit einer schlechteren relativen Performance gleichzusetzen.

Engagements konstruktiven Einfluss auf das Management auszuüben und auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen. Um aktiv ethisch-nachhaltige Entwicklungen voranzubringen, besteht ebenso die Möglichkeit Positivkriterien in den Prozess ethischen Investments zu integrieren.<sup>32</sup> Derartige Kriterien decken sich oft mit den beim „Best-In-Class“-Ansatz erwähnten Kriterien aus den Bereichen der Ökoeffizienz, CSR und Corporate Governance.<sup>33</sup> Aktuell dominiert hier die Ökologie. Umweltpolitik ist mit 64 Prozent das von Nachhaltigkeitsfonds am meisten beachtete Positivkriterium, gefolgt von ökologischer Produktqualität und prozessorientiertem Umweltschutz mit 58 Prozent respektive 55 Prozent Häufigkeit (vgl. Pinner 2008: 96).

Nach Waxenberger ist die Festlegung von Ethikkriterien gut und unbedingt notwendig. Es sei allerdings wichtig im Auge zu behalten, dass Kriterienlisten Werthaltungen zum Ausdruck bringen und kein Ort für Bastelexperimente sind (vgl. Waxenberger 2000: 16). Hilfreich sei deshalb, beim Entwurf eines ethischen Investmentkonzeptes unbedingt auf Konsistenz zu achten. Gleiches gelte für die Praxis der Unternehmensbewertung (vgl. ebd.: 19). Das Abarbeiten von Kriterienlisten beim Rating könnte Unternehmen dazu verleiten nur das Nötigste zu tun, um nicht durch das Raster zu fallen (Effekthascherei). Ein Vorschlag wäre deshalb, mittels der Szenariotechnik dynamische, zukunftsbezogene Bewertungen zu integrieren (vgl. ebd.: 2000: 19ff), um die tatsächliche Informationsqualität der Ratings zu gewährleisten. Dies ist natürlich mit höheren Kosten verbunden und kann zu (kurzfristigen) negativen Nachfrageeffekten ethischer Finanzprodukte führen.

### *1.8 Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden und das Corporate Responsibility Rating*

Der 1997 veröffentlichte „Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden“ (FHL) ist wohl die am meisten rezipierte Kriteriologie zur Grundlage von Unternehmensbewertungen (vgl. Schneeweiß 1998: 100). Insgesamt besteht der FHL aus rund 850 Einzelkriterien (vgl. Pinner 2003: 149). Diese werden von der umfassenden Zielüberzeugung abgeleitet, dass alles Handeln auf der Welt (und insbesondere das Wirtschaften) die „Bio-Überlebensfähigkeit des Menschen und seiner Mitwelt“ zum Zweck haben muss (vgl. Schneeweiß 1998: 100). Der entstandene Wertebaum konkretisiert und operationalisiert daher das übergreifende Konzept der Verträglichkeit unternehmerischen

---

32 Eine Liste möglicher Positivkriterien findet sich bei Pinner 2003: 157.

33 Zur Bedeutung von CG siehe auch: Gebauer 2008: Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen – Der Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg (Ausarbeitung beim Autor erhältlich).

Handelns mit den drei Hauptbereichen Natur, Soziales und Kultur (vgl. Tappen 2005: 184ff). Die Äste verlaufen über sämtliche solcher unternehmerischen Handlungsfelder und darin enthaltene Tätigkeitsbereiche bis hin zu konkreten Fragen etwa nach der ausgestoßenen Menge an CO<sub>2</sub> (vgl. ebd.: 101). Ein wesentlicher Kritikpunkt am FHL ist berechtigterweise, dass ein solcher Fundus an Kriterien unmöglich benutzbar sei.<sup>34</sup> Aus diesem Grund hat die oekomresearch AG für ihre Zwecke den FHL, auf welchem ihre Bewertungssystematik mit dem Namen „Corporate Responsibility Rating“ (CRR) basiert, zu 200 Kriterien zusammengefasst (vgl. Pinner 2003: 149). An dieser Stelle soll stellvertretend für eine Vielzahl von Ratingmodellen das CRR erläutert werden, denn es integriert mehrere Ratingkonzepte.

Die oekomresearch AG führt als unabhängige Rating-Agentur bereits seit 1994 ein Öko-Rating (ÖR) durch. Im Jahre 1999 wurde dieses um ein Sozial- (SR) sowie ein Kultur-Rating (KR) erweitert.<sup>35</sup> Es werden sowohl bedeutende Großunternehmen als auch kleinere innovative Betriebe analysiert.<sup>36</sup> Zu Beginn wird anhand eines Negativ-Screenings eine Vorauswahl der zu bewertenden Unternehmen getroffen.<sup>37</sup> Die für das weitere Rating notwendigen Informationen werden aus Geschäfts- und Umweltberichten der Unternehmen, vermittelt Datenbankrecherchen und Media-Screening, aus Unternehmensbefragungen sowie Anfragen an Experten und Nichtregierungsorganisationen gewonnen (vgl. ebd.: 143). Nach dem Punktbewertungsverfahren werden die Handlungsbereiche Management (SR und KR), Mitarbeiter (SR) und externe Anspruchsgruppen (KR) sowie Umweltmanagement, Produkte/Dienstleistungen und Umweltdaten (alle ÖR) untersucht.<sup>38</sup> Im Gesamtergebnis befinden sich die bewerteten Unternehmen auf einer zwölfstufigen Skala von A+ (außergewöhnliche Leistungen) bis D- (sehr wenig Engagement) (vgl. ebd.: 145). Vorteilhaft ist, dass es neben diesem absoluten Performance-Rating auch ein relatives Best-In-Class-Rating (Branchen-Rating) gibt, womit dem Investor eine breite Informationsgrundlage für die individuelle Portfoliokonzeption zur Verfügung gestellt wird (vgl. ebd.: 146).

Problematisch war allerdings bisher, dass die Rechenschaftslegung der Unternehmen, die Vorgehensweisen der Rating-Agenturen sowie die Rahmengesetzgebung der internationalen Staatengemeinschaft (von einzelnen Initiativen abgesehen) größtenteils heterogen war. Im Laufe

---

34 Vgl. Waxenberger 2000: 20; Zur Kritik am FHL siehe auch: Ulrich/Jäger/Waxenberger 1998.

35 Vgl. Haßler 2001: 140; Seit 2001 gibt es auch ein Rating zur Bewertung von Staatsanleihen (vgl. ebd.: 141).

36 Vgl. Tappen 2005: 184; Das CRR besitzt im internationalen Vergleich eine sehr große Untersuchungstiefe.

37 Für eine vollständige Liste der Ausschlusskriterien, siehe: Haßler 2001: 145.

38 Vgl. ebd.; Für eine ausführlichere Darstellung, siehe: ebd.: 144/145. SR/KR und ÖR werden mit je 50% gewichtet.

des zurückliegenden Jahrzehnts hat sich in Sachen Standardisierung ethisch-nachhaltiger Berichterstattung und Bewertungsrichtlinien Einiges getan, sodass Marktverzerrungen entgegen gewirkt wird. Zu nennen wären hier beispielsweise die Prinzipien der Global Reporting Initiative (GRI), die verschiedene Selbstverpflichtungen von Seiten der Großunternehmen enthalten (vgl. Pinner 2008: 114). Die EU hat im Jahr 2003 eine Modernisierungsrichtlinie verabschiedet, die Unternehmen vorschreibt nicht-finanzielle Informationen bereitzuhalten (vgl. ebd.: 152). Im Jahr 2008 entwickelte die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) so genannte Key Performance Indicators (KPIs) für ethisch-nachhaltige Berichterstattung und Bewertung.<sup>39</sup>

## ***2. Ethisches Investment von Nonprofit-Organisationen***

### *2.1 Der Begriff der Nonprofit-Organisation*

In Literatur und Praxis kursieren sehr unterschiedliche Bezeichnungen für so genannte „Nonprofit-Organisationen“ (NPOs). Eben dieser Begriff wird jedoch bereits seit den 1970er Jahren gebraucht und findet auch in dieser Arbeit Verwendung.<sup>40</sup> Sämtliche Alternativen sind nämlich nicht weniger kontrovers. Entweder werden nur bestimmte Aspekte von NPOs berücksichtigt oder die Konzepte sind zu weitläufig. All diesen Organisationen ist allerdings gemein, dass sie, in Abgrenzung zum „Markt“ (privatwirtschaftliche Unternehmen) und „Staat“ (öffentliche Einrichtungen), dem „Dritten Sektor“ zugerechnet werden (vgl. Badelt 1997: 6). Nun darf der angelsächsische Ausdruck „nonprofit“ nicht als „noprofit“ missverstanden werden. Schließlich ist damit „not for profit“ gemeint, was sich im wichtigsten Charakteristikum von NPOs ausdrückt: dem Gewinnausschüttungsverbot (vgl. Badelt et al. 2007: 5 bzw. Schuhen 2005: 223). Zur besseren Handhabbarkeit lassen sich weitere Definitionsmerkmale anführen: NPOs müssen über ein Mindestmaß an Institutionalisierung (formale Organisationsstruktur) verfügen.<sup>41</sup> Wesentlich ist auch die Unabhängigkeit von der öffentlichen

---

39 Vgl. von Rosen 2009: 89; Die KPIs sind einzusehen unter: [http://www.dvfa.de/files/die\\_dvfa/kommissionen/non\\_financials/application/pdf/KIPs\\_ESG\\_FINAL.pdf](http://www.dvfa.de/files/die_dvfa/kommissionen/non_financials/application/pdf/KIPs_ESG_FINAL.pdf)(abgerufen am 01.08.2012).

40 Vgl. Badelt et al. 2007: 4; Alternative Begriffe sind z.B. „Social Profit Organisation“, „zivilgesellschaftliche“ oder „gemeinnützige Organisation“. Das statistische Bundesamt führt NPOs als „private Organisationen ohne Erwerbszweck“. Auf internationaler Ebene hat sich die Bezeichnung „Non-governmental-Organisation“ (NGO) durchgesetzt (vgl. ebd.: 5ff).

41 Vgl. Anheie/Toepler 2005: 20; Das bedeutet die klare Zuordnung von Entscheidungskompetenzen sowie eine rechtskräftige Registrierung (vgl. Badelt 2007: 7).

Hand.<sup>42</sup> Dem „Non Distribution Constraint“ gemäß müssen erzielte Gewinne der jeweiligen Mission entsprechend reinvestiert werden (vgl. Anheier/Toepler 2005: 21). Der oben beschriebenen Organisationsstruktur und Unabhängigkeit Rechnung tragend müssen Entscheidungen (zumindest formal) innerhalb der NPO getroffen werden können. Außerdem zeichnet sich eine NPO durch ein Minimum an Ehrenamtlichkeit aus.<sup>43</sup> Wichtig ist, dass keines dieser Kriterien absolut trennscharf ist und der gesamte Nonprofit-Sektor ein Kontinuum an verschiedenen Ausprägungen dieser Merkmale darstellt. NPOs müssen aber alle Kriterien in einem Mindestmaß erfüllen.

Hinsichtlich der Organisations- und Rechtsformen zeigt sich ebenso ein heterogenes Bild. NPOs werden grundsätzlich dem Privatrecht<sup>44</sup> zugeordnet und sind in der Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V.), der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)<sup>45</sup>, der Aktiengesellschaft (AG)<sup>46</sup>, der Genossenschaft oder Stiftung organisiert.<sup>47</sup> In Deutschland sind NPOs in einer Vielzahl unterschiedlicher Bereiche tätig. Hier ein Überblick mit Beispielen:<sup>48</sup>

TÄTIGKEITSBEREICH	BEISPIELE
KULTUR / ERHOLUNG	KULTUR-, MUSIK-, SPORTVEREINE
BILDUNG / WISSENSCHAFT	VHS (z.T.), DEUTSCHE VERKEHRSWISSENSCHAFTL. GESELLSCHAFT
GESUNDHEITSWESEN	JOHANNITER, MALTESER, DRK
SOZIALE DIENSTE	CARITAS, DIAKONIE, PARITÄTISCHER WOHLFAHRTSVERBAND
UMWELT	GREENPEACE, BUND, NABU
ENTWICKLUNG / WOHNEN	SPARVEREINE, WOHNUNGSBAUVEREIN NEUKÖLLN eG
RECHTSWESEN / BÜRGER-, VERBRAUCHERINTERESSEN / POLITIK	(PARTEIEN), BÜRGERINITIATIVEN, WEISSER RING, AKTION MENSCH, MIETERSCHUTZVEREIN
STIFTUNGSWESEN / INTERMEDIÄRE ORGANISATIONEN	BÜRGERSTIFTUNGEN HANNOVER, ROBERT-BOSCH-STIFTUNG, FREIWILLIGENZENTRALE

42 Vgl. ebd.; Dies schließt jedoch nicht aus, dass eine NPO staatliche finanzielle Unterstützung erhält.

43 Vgl. ebd.: 8; Dazu genügt beispielsweise die Möglichkeit freiwillig Mitglied in einer solchen NPO zu sein.

44 Öffentliche Unternehmen/Regiebetriebe und Anstalten, Produktions- und Verbrauchergenossenschaften sowie Versicherungen auf Gegenseitigkeit werden nicht als NPOs bezeichnet (vgl. Badelt et al 2007: 19).

45 Es gibt auch gemeinnützige GmbHs (gGmbH), die sich bis auf das geltende Gemeinnützigkeitsrecht nicht von einer GmbH unterscheiden (vgl. Vilain 2006: 90). Diese werden oft bei Ausgliederung strategischer Betriebsteile z.B. bei Pflegeheimen, Krankenhäusern oder auch Großküchen gegründet (vgl. ebd.: 89).

46 Hier handelt es sich um steuerbegünstigte Kapitalgesellschaften (vgl. Vilain 2006: 28), die ebenso wenig Gewinnausschüttungen vornehmen dürfen. Beispiel: private Krankenhäuser (z.B. Rhön-Kliniken) (vgl. ebd.: 75).

47 Für eine Zusammenstellung der wichtigsten Rechtsformen von NPOs in Deutschland und ihrer wesentlichen Vor- und Nachteile, siehe auch die Tabelle in: Schäfer 2004: 273.

48 Tabelle in Anlehnung an: Anheier/Salamon 1993.

TÄTIGKEITSBEREICH	BEISPIELE
INTERNATIONALE AKTIVITÄTEN	INTERNATIONALES ROTES KREUZ, AMNESTY INTERNATIONAL, CARE
RELIGION	KIRCHEN, KIRCHENSTIFTUNGEN, MISSIONSGESELLSCHAFTEN
WIRTSCHAFTS- / ARBEITSLEBEN	DGB, BDA, HAUPTVERBAND BAUINDUSTRIE

ABBILDUNG 7: TÄTIGKEITSBEREICHE VON NPOs IN DEUTSCHLAND (EIGENE DARSTELLUNG)

## 2.2 Finanzwirtschaftliche Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen und ihre Bedeutung für das ethische Investment

Um die Grundlage dafür zu schaffen, Unterschiede beim ethischen Investment zwischen Nonprofit-Organisationen und Forprofit-Unternehmen zu eruieren, hier eine schematische Gegenüberstellung der Charakteristika beider Organisationsformen:<sup>49</sup>

STRUKTURMERKMALE	UNTERNEHMEN	NPOs
HAUPTZWECK	FORMALZIEL-DOMINANZ: ERTRAG AUF INVESTIERTES KAPITAL (RENDITE)	SACHZIEL-DOMINANZ: LEISTUNGEN FÜR MITGLIEDER ODER DRITTE
ZIELGRUPPE	KUNDEN ALS NACHFRAGER AUF MÄRKTEN	MITGLIEDER, FREMDE LEISTUNGSEMPFÄNGER, INTERESSENGEMEINSCHAFT
ENTSCHEIDUNGSGRÖSSEN	MARKTENTWICKLUNG, KUNDEN- UND KONKURRENZVERHALTEN	DEMOKRATISCHE MITGLIEDERBESCHLÜSSE, BEDÜRFNISSE DRITTER, STAATLICHE REGULIERUNGEN
PRODUZIERTE GÜTER	PRIVATE, MARKTFÄHIGE INDIVIDUALGÜTER	KOLLEKTIV- UND INDIVIDUALGÜTER, MERITORISCHE GÜTER
FINANZIERUNG	LEISTUNGSENTGELTE UND KAPITALANLAGEN, z.T. SUBVENTIONEN	FINANZIERUNGSMIX
ARBEITSKRÄFTE	HAUPTAMTLICH ANGESTELLTE MITARBEITER	HAUPTAMTLICHE UND EHRENAMTLICHE, ZIVILDienstLEISTENDE, HONORARKRÄFTE
ERFOLGSKONTROLLE	MARKTBESTIMMTE GRÖSSEN: z.B. GEWINN, RETURN ON INVESTMENT, UMSATZ	KEIN INDIKATOR FÜR GESAMTEFFIZIENZ, PROBLEMATISCHE ZIELOPERATIONALISIERUNG UND ERFOLGSMESSUNG
RECHTSFORMEN	PERSONEN- UND KAPITALGESELLSCHAFTEN: AG, GMBH, KG, OHG, KGAA	ÜBERWIEGEND VEREIN, STIFTUNG, GMBH UND gGMBH, EG, SELTEN AG

ABBILDUNG 8: CHARAKTERISTIKA VON UNTERNEHMEN UND NPOs  
(EIGENE DARSTELLUNG)

<sup>49</sup> Tabelle in Anlehnung an Schwarz 1996: 25.

Der Bereich Finanzierung wurde bei NPOs aus zwei Gründen besonders hervorgehoben: Zum einen geht hieraus hervor, wie die Vermögensmasse von NPOs überhaupt beschaffen ist, die zur Anlage zur Verfügung steht, und ob strukturelle Unterschiede zu Unternehmen bestehen. Zum anderen ist dies ein wichtiger Ort, um herauszufinden, ob und, wenn ja, in welcher Hinsicht Nonprofit-Organisationen gerade unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen eine besondere moralische Verantwortung aufweisen, die Auswirkungen auf das ethische Anlageverhalten haben könnte.

Hierzu muss eine Binnendifferenzierung des Nonprofit-Sektors vorgenommen werden. Für die Mehrheit (vor allem kleinerer) eingetragener Vereine ist Investment grundsätzlich problematisch, da sie dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung unterliegen und nur eingeschränkte Möglichkeiten der Vermögensbildung haben. Daher beschränkt sich der Beitrag auf die großen Wohlfahrtsorganisationen und Stiftungen, welche viel Kapital umsetzen bzw., wie im Falle von Stiftungen, per definitionem Vermögensmassen darstellen (vgl. Vilain 2006: 32 bzw. 278). Die Hauptfinanzierungsquelle von Stiftungen besteht eben gerade in der Kapitalanlage des Stiftungsvermögens, dessen Erträge den Handlungsspielraum der Stiftung bestimmen.

Eine „klassische“ NPO, wie etwa eine große Wohlfahrtsorganisation (z.B. Diakonie), finanziert sich über eine Mischung aus staatlichen Zuwendungen, Steuervergünstigungen, Zuwendungen von Stiftungen, Lotterien (z.B. Aktion Mensch) und anderen Organisationen. Hinzu kommen Leistungsentgelte (z.B. Pflegesätze) und Erlöse aus dem Verkauf eigener Güter und Dienstleistungen sowie Gebühren. Zum Finanzierungsmix von NPOs gehören überdies Einnahmequellen wie Sponsoring, Spenden, Zustiftungen, Erbschaften und Mitgliedsbeiträge (vor allem bei Vereinen) (vgl. Vilain 2006: 29ff.). Die Finanzierungsstruktur „klassischer“ NPOs stellt sich also grundsätzlich deutlich komplexer dar als jene von Wirtschaftsunternehmen, welche sich vor allem durch Verkaufserlöse, Kapitaleinlagen (z.B. durch Eigentümer) und konventionelle Kredite finanzieren. Investmententscheidungen stellen aufgrund dieser Heterogenität der Finanzierung eine vergleichsweise größere Herausforderung dar.<sup>50</sup> Konkrete Anlagebeschränkungen müssen knapp 40 Prozent der NPOs berücksichtigen. Die beiden häufigsten Restriktionen betreffen die so genannte Mündelsicherheit der Anlage sowie den Ausschluss von Investments in Aktien(-fonds), gefolgt von der Begrenzung des Anlagezeitraums und geforderter besonderer Sicherheit der Anlagen (vgl. Schäfer 2000:54).

---

50 NPOs müssen Zuwendungsmanagement, Management selbst erwirtschafteter Mittel, Spendenmanagement, Kreditmanagement sowie Vermögensmanagement integriert behandeln (vgl. ebd.: 34). Hinzu kommen die unterschiedliche Form, Höhe, Fristigkeit und teilweise Zweckgebundenheit der Mittel.

Wie sieht es nun mit der besonderen strukturellen moralischen Verantwortung aus? Lassen sich Anhaltspunkte für eine besondere Affinität von Nonprofit-Organisationen zu ethischem Investment ausfindig machen? Ein erstes Argument lässt sich auf Basis des so genannten Stakeholder-Ansatzes<sup>51</sup> an der dargestellten Finanzierungsstruktur festmachen. Für die Anwendung dieses Ansatzes spricht zum einen die Komplexität des Finanzierungsmix von NPOs und zum anderen die Andersartigkeit der Beziehungen von NPOs zu ihren Geldgebern relativ zu Unternehmen. Denn im Falle vieler Formen von Zuwendungen werden die Mittel ohne Gegenleistung und im Vertrauen auf eine „sinnvolle“ Verwendung zur Verfügung gestellt. Bei staatlichen Zuwendungen kommt hinzu, dass es um anvertraute Steuergelder geht, was eine noch größere moralische Verantwortung impliziert. Daraus ergibt sich, dass eine „klassische“ NPO (z.B. Diakonie) im Vergleich zu Unternehmen eine weitere, in der Struktur ihrer Finanzquellen begründete moralische Verantwortung aufweist und eine strukturelle Affinität zum ethischen Investment besitzt. Dies kann durch ein zweites Argument gestützt werden. Unternehmen werden, vereinfachend ausgedrückt, mit dem Ziel gegründet, Einkommen zu erwirtschaften. In Nonprofit-Organisationen dominiert dagegen die Erreichung eines konkreten Sachziels.<sup>52</sup> Genauer manifestiert sich diese Priorisierung darin, dass in NPOs die Mission (Satzungszweck) dem Finanzmanagement übergeordnet ist (vgl. Vilain 2006: 40), also die Geldwirtschaft nur Mittel zum Zweck ist. Daraus kann gefolgert werden, dass die Vermögensanlage quasi per definitionem im Sinne ethischen Investments erfolgen sollte, will eine NPO nicht ihre eigene Glaubwürdigkeit riskieren.<sup>53</sup> In der Praxis wird jedoch an diesem Punkt die Gefahr von Zielkonflikten deutlich. Nach Vilain ist diese auf eine häufig anzutreffende Aufspaltung von operativem Vermögensmanagement und strategischer Zielplanung zurückzuführen. Usus sei, dass die Kapitalanlagen zunächst unabhängig von konkreten „Missions“-Projekten finanzielle Erträge erwirtschaften, welche erst in einem zweiten Schritt für die Satzungszwecke eingesetzt werden. Dies wird dann zu einem Problem, wenn NPOs auf diese Weise Unternehmen oder Staaten finanzieren, deren Aktivitäten den Wertvorstellungen der Organisation zuwider laufen.<sup>54</sup>

---

51 Nach diesem unternehmensethischen Ansatz müssen zur Bestimmung der moralischen Verantwortung von Unternehmen nicht nur der Shareholder-Value, sondern auch die Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen berücksichtigt werden..

52 Die Diakonie hat sich beispielsweise der „Orientierung am bedürftigen Nächsten“ verschrieben (siehe: Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg 2005: Abschnitt 3.2.1).

53 Es wäre widersprüchlich, würde die Diakonie ihr Vermögen nicht unter ethischen Gesichtspunkten anlegen, sofern die übrigen Kriterien der Sicherheit, Verfügbarkeit und Rendite dadurch nicht signifikant beeinträchtigt würden.

54 Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn die Vermögensverwaltung an Dritte (z.B. Kreditinstitute) delegiert wird. Überdies sind Inkonsistenzen auch den mangelnden Publizitätspflichten von NPOs geschuldet, die eine gesellschaftliche Kontrolle erschweren (vgl. Vilain 2006: 38).

### *2.3 Besonderheiten beim Investmentprozess im Vergleich zu Unternehmen*

Das bisher Gesagte macht die Notwendigkeit für NPOs, eine konsistente Anlagepolitik zu entwickeln, die auf dem jeweiligen Satzungszweck und den daraus abgeleiteten strategischen Zielen basiert, besonders deutlich (vgl. ebd.: 279). Aufgrund der wechselhaften finanziellen Ausstattung und um das dauerhafte Erreichen des Organisationszwecks nicht zu gefährden, bietet sich für NPOs im Allgemeinen eine risikoaverse Anlagestrategie an.<sup>55</sup> Voraussetzung für konsistentes ethisches Investment ist, dass strategisches und operatives Management der NPO sowie, wenn vorhanden, die beauftragte Vermögensverwaltung eng zusammenarbeiten.

Der konkrete Prozess ethischen Investments gestaltet sich bei Nonprofit-Organisationen ähnlich wie bei Unternehmen. Auch hier kommen Negativ- und Positivkriterien sowie der „Best-In-Class“-Ansatz zur Anwendung. Informationen liefern ebenfalls unabhängige Rating-Agenturen sowie Finanzinstitutionen, und professionelle Vermögensverwaltungsgesellschaften bzw. spezielle Öko- und Sozialbanken bieten fachkundige Hilfestellung an. Allerdings fungieren insbesondere Nichtregierungsorganisationen (NGOs, dt. NROs) in diesem Zusammenhang selbst als Informationsgeber für Rating-Agenturen.<sup>56</sup> Gerade für solche NPOs kann eine gesonderte Komponente ethischen Investments als normativ angesehen werden: „shareholder activism“ bzw. „aktives Aktionärstum“ bzw. „Engagement“.

Während der aktive Dialog von Investoren mit Unternehmen aufgrund zu hoher Zeit- und Informationskosten oft ausbleibt und entweder gar nicht stattfindet oder vorhandene Stimmrechte an Dritte delegiert werden (vgl. Tappen 2005: 174ff.), sind größere NPOs, die etwa im ökologischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftspolitischen Bereich tätig sind, dafür prädestiniert ihrer eigenen Anlagepolitik durch aktives Engagement öffentlich Ausdruck zu verleihen und im konstruktiv-kritischen Dialog mit den von ihnen finanzierten Unternehmen eine ethisch-nachhaltige Entwicklung zu befördern.<sup>57</sup>

Unterschiede zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen im Prozess des ethischen Investments liegen (abgesehen von organisationsrechtlichen Faktoren) also vor allem auf der Ebene des Selbstverständnisses und der Möglichkeiten aktiver Einflussnahme als zivilgesellschaftliche

55 Die Tatsache, dass NPOs mit Gemeinnützigkeitsstatus, so das Vermögensmanagement in sieben aufeinander folgenden Jahren Verluste macht, dieser Status aberkannt wird, verdeutlicht dies (vgl. Vilain 2006: 283ff.).

56 Oekomresearch bezieht z.B. Informationen für das CRR von NROs (vgl. Kap. 1.8).

57 Man denke hier z.B. an Greenpeace, Amnesty oder Transparency International. Aber auch die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege verfügen über notwendige Netzwerke und Ressourcen.

Akteure. Die UNION-Studie aus dem Jahre 2009 kommt zu dem Ergebnis, dass die Motivation für ethisch-nachhaltige Kapitalanlagen unter institutionellen Investoren mit einem Anteil von jeweils 70 Prozent der Befragten primär ein verbessertes Risikomanagement und eine Verbesserung des Unternehmensimage ist, gefolgt von der Optimierung der Marketing-Chancen (67 Prozent). Die intrinsische Motivation, um der nachhaltigen Auswirkungen selbst willen sowie aus einem Verantwortungsbewusstsein heraus die eigenen Finanzmittel zur Förderung einer ethisch-nachhaltigen Entwicklung einzusetzen, hat für viele Investoren offenbar kaum Bedeutung.<sup>58</sup>

#### *2.4 Zum Prozess ethischen Investments am Beispiel von Stiftungen<sup>59</sup>*

Grundsätzlich ist ethisch-nachhaltiges Vermögensmanagement Stiftungen auf den Leib geschnitten. Schließlich wird bei der Gründung einer Stiftung die „dauerhafte und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks“<sup>60</sup> angestrebt. Verbunden mit der ethischen Dimension des vom Stifter festzulegenden Organisationszwecks ergeben sich die beschriebenen motivationalen Grundvoraussetzungen, die sich auch im Finanzgebaren einer Stiftung niederschlagen sollten. Dabei wird die Anlagestrategie durch die rechtliche Vermögenserhaltungspflicht (Realvermögen!) beeinflusst. Von Vorteil ist, dass eine Stiftung bei ihren Investmententscheidungen frei von Eigentümerinteressen agieren kann. Dies ermöglicht einen „schlanken“ Entscheidungsprozess und die Erarbeitung klarer, glaubwürdiger ethischer Anlagerichtlinien. Diese Selbstverpflichtungen sollten aus Gründen der gesellschaftlichen Vorbildfunktion und Transparenz von Stiftungen auch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.<sup>61</sup>

Eines ist schließlich besonders wichtig: das strukturelle Ertragsziel von Stiftungen. Diese sollten einen finanziellen Ertrag von sechs (!) Prozent nach Kosten generieren, um die nötigen Rücklagen zur Kompensation des inflationsbedingten Wertverzehr (mindestens zwei Prozent) zu erwirtschaften und gleichzeitig genügend Mittel zur freien Verfügung zu haben. Renditen in dieser Größenordnung lassen sich systematisch jedoch nur durch Portfoliodiversifikation erreichen. Für Stiftungen bieten sich daher ethisch-nachhaltige Kapitalanlagen als Komponente schon allein aus Gründen der Portfoliooptimierung an (vgl. ebd.: 215).

---

58 Vgl. Union Investment 2009: 2; Vor allem Großunternehmen und Banken haben obige Prioritäten (vgl. ebd.).

59 Nachfolgend geht es um die am häufigsten anzutreffende gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts.

60 BGB § 80 Abs. 2.

61 Vgl. Falk 2009: 194 bzw. 197; Siehe auch: BDS (2006): Grundsätze guter Stiftungspraxis.

## 2.5 Der Markt ethischen Investments im Dritten Sektor

Es liegt die Vermutung nahe, dass Nonprofit-Organisationen, vor allem große Wohlfahrts- und Umweltschutzorganisationen, Stiftungen und Kirchen, ihr Vermögen stärker nach ethisch-nachhaltigen Kriterien anlegen als Forprofit-Organisationen. Ist diese Hypothese zutreffend?<sup>62</sup> Aus der Deutschland-Studie 2008 des Europäischen Social Investment Forum (EUROSIF) geht hervor, dass der kleine Markt ethischen Investments hierzulande von institutionellen Investoren dominiert wird (63 Prozent Volumenanteil).<sup>63</sup> Das Besondere am deutschen Markt ist, dass, nach den Kirchen und ihren diversen Hilfswerken, übrige Nonprofit-Organisationen und Stiftungen an zweiter Stelle stehen. Erst dann kommen Pensionskassen und Versicherungsgesellschaften.<sup>64</sup> Demnach spielen viele Unternehmen als Nachfrager ethisch-nachhaltiger Anlageprodukte nur eine sehr untergeordnete Rolle, was die aufgestellte Hypothese bestätigt.

Beim Blick auf die Vermögensverhältnisse der oben genannten Investoren fällt auf, dass die große Gruppe der Anbieter von Lebensversicherungen Ende 2005 über Kapital in Höhe von gut 666 Mrd. Euro verfügte (vgl. Schneeweiß/Riedel 2008: 9). Dennoch befinden sie sich im Markt-Ranking an hinterer Position! Die katholische und evangelische Kirche zusammen verfügen nach einer Schätzung aus dem Jahre 2008 dagegen „nur“ über rund 60 Mrd. Euro. Dass diese jedoch den Markt anführen, zeigt, wie wenig konventionelle Investoren bisher ethisch anlegen.<sup>65</sup> Die Gruppe der Stiftungen in Deutschland verwaltete um das Jahr 2000 ungefähr ein Vermögen in Höhe von 50 Mrd. Euro. Aktuelle Schätzungen zufolge hat sich das Vermögen aller Stiftungen aller Rechtsformen bis 2008 auf rund 100 Mrd. Euro verdoppelt (vgl. Falk 2009: 206). Dass die Stiftungen, obwohl sie über mehr Kapital verfügen, hinter den Kirchen rangieren, deutet auf einige strukturelle Defizite in Sachen nachhaltiges Vermögensmanagement hin; dies wird durch aktuelle Erhebungen bestätigt. Umfragen zum Stiftungsreport 2008/2009 kommen zu dem Ergebnis, dass Ende 2007 lediglich 10 Prozent (!) der deutschen Stiftungen SRI-Produkte in ihrem Portfolio

---

62 Zum Anlageverhalten der Wohlfahrtsorganisationen liegen mir keine Angaben vor. Meine persönliche Anfrage an die Bank für Sozialwirtschaft, auf die mich deren Bundesverband verwies, blieb leider erfolglos.

63 Europaweit sind es 94% (vgl. Schneeweiß/Riedel 2008: 9).

64 Vgl. EUROSIF (2008): 31; Europaweit ist dies anders: Pensionsfonds und ähnliche Investoren rangieren hier vor Stiftungen und übrigen NPOs (vgl. Schneeweiß/Riedel 2008: 9).

65 Vgl. ebd.; Der Leiter der Finanzabteilung des Kirchenamtes der EKD, Thomas Begrich, teilte mir auf Anfrage in einer E-mail am 3. Juni 2010 mit, dass die EKD derzeit insgesamt geschätzte 25 Mrd. Euro nach ethisch-nachhaltigen Kriterien veranlagt hätte. Dies entspräche 80% bis 90%, in manchen Bereichen fast 100% des verfügbaren Kapitals.

hatten.<sup>66</sup> Allerdings findet auch hier ein Umdenken statt und in Zukunft wollen insgesamt weitere knapp 30 Prozent der Stiftungen ethisches Investment betreiben. Das Marktpotenzial liegt also bei grob 40 Prozent, was geschätzte 20 bis 30 Mrd. Euro Anlagevolumen bedeutet.<sup>67</sup>

Schäfer hat im Jahre 2000 eine detailliertere Studie zum Anlageverhalten von Nonprofit-Organisationen veröffentlicht. Demnach haben zu diesem Zeitpunkt und früher etwa 59 Prozent aller befragten NPOs entweder ökologische oder ethisch-soziale Kriterien bei ihrer Vermögensanlage berücksichtigt. Beiderlei Kriterien verwandten knapp 34 Prozent. Entsprechend betrieben ca. 41 Prozent keinerlei ethisches Investment.<sup>68</sup> Aufgegliedert in Tätigkeitsbereiche ergibt sich folgendes Bild. Vor allem Organisationen aus dem Bereich soziale Dienste (fast 68%) und Religion (gut 78%) richteten sich nach ethisch-sozialen Kriterien. Die Umwelt- und Tierschutzorganisationen mit fast 61 Prozent dagegen Spitzenreiter beim Öko-Investment. Die befragten Stiftungen berücksichtigten beide Kriterien gleichermaßen. Fasst man die Angaben zur Frage nach künftig beabsichtigtem ethischen Investment und die Angaben der NPOs, welche dieses bereits aktiv durchführen, zusammen, ergibt sich aus der damaligen Perspektive eine geschätzte Nachfrage nach SRI-Produkten von bereits 50 Prozent aller NPOs (vgl. Schäfer 2000: 51).

Die häufigsten Negativkriterien unter NPOs entsprechen denen nachhaltiger Fonds. Am meisten gemieden wird die Rüstungsindustrie, gefolgt von der Kernenergie- und Genussmittelbranche (z.B. Tabak, Alkohol). An vierter Stelle steht die chemische Industrie (z.B. Pestizide) (vgl. ebd.: 48). Bei den Positivkriterien ist ebenfalls der Umweltschutz am wichtigsten, allerdings spielen die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ebenso eine große Rolle. An dritter Position stehen erneuerbare Energien (vgl. ebd.: 48).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Hypothese, dass NPOs mehr ethisches Investment betreiben als Forprofit-Organisationen, kann auf Basis der angeführten statistischen Daten als bestätigt angesehen werden. Dass es ihnen dabei, wie die Argumente zur strukturellen Affinität nahe legen, im Gegensatz zu Unternehmen nicht in erster Linie um entsprechende ökonomische Zielsetzungen geht, dürfte ebenfalls deutlich geworden sein.

---

66 Vgl. ebd.: 211; 75% der befragten Stiftungen beantworteten die Frage nach SRI-Produkten überhaupt nicht.

67 Brisant ist, dass laut dieser Umfrage 60% der Stiftungen die Beratungsqualität ihrer Banken mit der Note vier oder schlechter bewerten! (vgl. Falk 2009: 212).

68 Vgl. Schäfer 2000: 41; Dieser Anteil (41%) ist nur 5 Prozentpunkte höher als der Anteil aller konventionellen institutionellen Investoren in Deutschland knapp 10 Jahre später. Bezieht man mit ein, dass bei der UNION-Studie 2009 sowohl Stiftungen als auch Kirchen in der Grundgesamtheit waren, fällt der aktuelle Anteil konventioneller Investoren unter Forprofit-Organisationen (36%) deutlich höher aus.

### *3. Zusammenfassung*

Ethisches Investment ist heute mehr gefragt denn je. Die EU-13-Staaten haben die USA als global größten Markt abgelöst. Auf Deutschlandebene sieht es dagegen anders aus. Hier muss der Markt, trotz des rasanten Wachstums von Anlagevolumen und Fondszahl seit Beginn des 21. Jahrhunderts, immer noch als Nische bezeichnet werden. Gerade was die Quantität als auch die Qualität der Beratung und Information zu ethischem Investment angeht, gibt es in Deutschland großen Nachholbedarf. So sehen sich hierzulande über ein Drittel der institutionellen Investoren und noch weitaus mehr Privatanleger beim ethischen Investment schlecht informiert und beraten. Hierfür ist bezeichnend, dass 60 Prozent der befragten Stiftungen die Beratung durch ihre Bank mit der Note vier oder schlechter bewerten.

Aufgrund ihrer heterogenen Finanzierungsstruktur sowie vorhandener Anlagebeschränkungen sind Investmententscheidungen für NPOs vergleichsweise komplizierter als für Unternehmen. Gleichwohl legen jene ihr Kapital hierzulande stärker nach ethisch-nachhaltigen Kriterien an als diese. Die Kirchen und ihre Hilfswerke führen den deutschen Markt an, gefolgt von übrigen NPOs und Stiftungen. Dass zum Erhebungszeitpunkt lediglich zehn (!) Prozent der Stiftungen SRI-Produkte in ihrem Portfolio hatten und diese dennoch vor konventionellen Investoren rangieren, welche über wesentlich mehr Kapital verfügen als jene, verdeutlicht den Nachholbedarf für Unternehmen umso mehr. Viele Stiftungen sind bereits dabei umzudenken. Dabei ist wichtig, dass ethisch-nachhaltige Kapitalanlagen hinsichtlich der Performance mindestens so attraktiv sind wie ihre konventionellen Pendanten. Und allein aus Gründen der Portfoliooptimierung sollten sie in keinem systematischen Investmentkonzept fehlen. Diejenigen Unternehmen, die ethisch-nachhaltig investieren, tun es Erhebungen zufolge meist, um ihr Risikomanagement zu verbessern, das Image aufzupolieren sowie zu Marketing-Zwecken. Heutzutage werden solche Aspekte auch für NPOs immer wichtiger. Jedoch verfügen viele unter ihnen primär über eine ausgeprägte intrinsische Motivation. So wurde argumentiert, dass NPOs relativ zu Unternehmen eine stärkere strukturelle Affinität zum ethischen Investment aufweisen. Diese liegt sowohl in ihrer Finanzierungsstruktur als auch im so genannten Missionsprimat begründet. Obwohl gerade NPOs um ihrer eigenen Glaubwürdigkeit willen eine konsistente, aus dem (ethischen) Satzungszweck abgeleitete (ethische) Anlagepolitik entwickeln sollten, gibt es hier in der Praxis jedoch oft noch Unstimmigkeiten. Um diese zu beheben, ist unbedingt die Integration von operativem und strategischem Management erforderlich. Um eine größere gesellschaftliche Kontrolle der Geschäftspraktiken in puncto ethi-

scher Konsistenz zu ermöglichen, wäre hier auch die Ausweitung der Publizitätspflichten in Form von Selbstverpflichtungen von (großen) NPOs zu diskutieren, wie sie in den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bereits 2006 festgelegt worden sind.

Zum Schluss ein persönlicher Appell: „Geld ist Macht!“, so lautet ein altbekanntes Sprichwort. Es ist heutzutage aktueller denn je. Denn nie zuvor in der Weltgeschichte wurde so viel Kapital auf den nationalen und internationalen Finanzmärkten umgesetzt wie heute. Lassen sie uns die großen Einflussmöglichkeiten, die uns mit unserem Geld gegeben sind, daher auf gute Art und Weise nutzen!

### *Literaturverzeichnis*

- Anheier, H. K. / Salamon, L. M. (1993): Die Internationale Systematik von Nonprofit-Organisationen: Zur Definition und Klassifizierung des Dritten Sektors intermediärer Organisationen, in: Bauer, R. (Hrsg.): Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem neuen Europa, Rheinfeld/ Berlin: Schäuble Verlag, 1-16.
- Anheier, H. K. / Toepler, (2005): Definition und Phänomenologie der Nonprofit-Organisation, in: Hopt, K. / Hippel, T. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Arndt, H.-P. (2007): Zukunftsträchtige Gewinne – Nachhaltige Investments, in: Capital, Nr. 25, 94-99.
- Badelt, C. (Hrsg.) (1997): Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badelt, C. / Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.) (2007): Handbuch der Nonprofit-Organisation, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundesbank, Deutsche (2007): Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung für Deutschland 1991-2006, Statistische Sonderveröffentlichung 4, URL: [http://www.bundesbank.de/download/statistik/stat\\_sonder/statso4.pdf](http://www.bundesbank.de/download/statistik/stat_sonder/statso4.pdf) (abgerufen am 01.08.2012).
- Cortez, M. C. / Silva, F. / Areal, N. (2008): The Performance of European Socially Responsible Funds, in: Journal of Business Ethics, Jg. 105, Vol. 84, Nr. 4, 573-588.
- Diekmann, M. (2003): Grüne Fonds, in: Fonds exklusiv, 2/2003.
- Dohmen, A. (2002): Nachhaltigkeit – eine neue Marketingstory oder der Beginn eines Umdenkens in der Fondsindustrie?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2002.

- EUROSIF (2008): European SRI Study – Germany, European Social Investment Forum.
- Falk, H. (2009): Nachhaltigkeitsstrategien für Stiftungen, in: Bonnet, G. / Ulshöfer, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt – nachhaltiges Investment, politische Strategien, ethische Grundlagen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Figge, F. (2001): Asset Management: ethische Aspekte gewinnen an Gewicht, in: Die Bank 2001, 610.
- Flotow, P. von (2010): Marktentwicklung: Nachhaltiges Investment 2009, Informationen des Sustainable Business Institute (SBI) der European Business School, URL: <http://www.nachhaltiges-investment.org> (abgerufen am 06.05.2012).
- FONDS professionell (2009): Nachhaltige Fonds wachsen in der Krise, Onlineartikel der Zeitschrift FONDS professionell, URL: <http://www.fondsprofessionell.de/redsys/newsText.php?sid=964839&nlc=DE> (abgerufen am 08.05.2012).
- Gérard, J.-L. (2002): Börse oder Leben – Geld ökologisch ethisch anlegen. Alles über nachhaltige Kapitalanlagen für private und institutionelle Anleger, Zürich: Verlag Rüegger.
- Haßler, R. (2009): Entwicklung des nachhaltigen Investments, in: Oekom Corporate Responsibility Review 2009 – Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Kapitalanlagen – eine Bestandsaufnahme, München: oekomresearch AG.
- Haßler, R. (2001): Corporate Responsibility Rating – Ein innovatives Konzept zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung bei Unternehmen und auf den Finanzmärkten – Erfahrungen einer Rating-Agentur, in: Bassler, K./ Kuhlo (Hrsg.): Ethisches Investment – Strategien für kirchliche Geldanlagen, Stuttgart: Gesangbuchverlag.
- Kohrs, T./ Grün, A. (2007): Ethisch Geld anlegen, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.
- Lin-Hi, N. (2006): Nachhaltigkeit – nachhaltige Entwicklung, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 14, Nr. 2, 44.
- Pinner, W. (2008): Nachhaltig investieren & gewinnen – profitieren vom ökologischen Megatrend, Wien: Linde Verlag.
- Pinner, W. (2003): Ethisches Investment – Rendite mit „sauberen“ Fonds, Gabler, Wiesbaden.
- Reutter, T. (2010): Deutsches Geld für Streubomben. Die fragwürdigen Geschäfte Deutscher Banken mit geächteten Waffen, Onlineartikel des SWR zur Sendung „Report Mainz“ vom 7.6.2010, URL: <http://www.swr.de/report/-/id=233454/nid=233454/did=6324364/pj9564/index.html> (abgerufen am 26.06.2012).
- Rohwedder, J. (2008): Prädestiniert, aber schlecht gewappnet – zum nachhaltigen Investment von Stiftungen, in: Politische Ökologie – Nachhaltiges Investment, Jg. 26, Nr. 112-113, München:

- oekom Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH.
- Rosen, R. von (2009): Nachhaltige Geldanlagen als Innovationstreiber, in: Bonnet, G. / Ulshöfer, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt – nachhaltiges Investment, politische Strategien, ethische Grundlagen, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sandberg, J. et. al. (2008): The Heterogeneity of Socially Responsible Investment, in: Journal of Business Ethics, Jg. 92, Nr. 1, 519–533.
- Schäfer, H. (2009): Verantwortliches Investieren: Zur wachsenden ökonomischen Relevanz von Corporate Social Responsibility auf den internationalen Finanzmärkten, in: Bonnet, G. / Ulshöfer, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt – nachhaltiges Investment, politische Strategien, ethische Grundlagen, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schäfer, H. (2004): Ethical investment of German non-profit organizations – conceptual outline and empirical results, in: Business Ethics: A European Review, Jg. 13, Nr. 4, Oxford: Blackwell Publishing.
- Schäfer, H. (2000): Ethisch motiviertes Anlageverhalten deutscher Nonprofit-Organisationen mit religiöser Zwecksetzung. Ergebnisse einer explorativen empirischen Erhebung, Berichte aus einem Forschungsprojekt, Uni Siegen.
- Schneeweiß, A. (2009): Welche Strategien können zivilgesellschaftliche Akteure ergreifen, damit Geldanlagen eine nachhaltige Entwicklung befördern?, in: Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt – nachhaltiges Investment, politische Strategien, ethische Grundlagen, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schneeweiß, A. (2005): Investitionen in die menschliche Entwicklung – Ein Leitfaden für die Berücksichtigung entwicklungspolitischer Aspekte in sozial verantwortlichen Geldanlagen, Siegburg: SÜDWIND Institut für Ökonomie und Ökumene.
- Schneeweiß, A. (1998): Mein Geld soll Leben fördern, Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag/Neukirchener Verlag.
- Schneeweiß, A. / Riedel, S. (2008): Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten für ein Aktives Aktionärstum in Deutschland – eine Machbarkeitsstudie, Hannover: Südwind/imug.
- Schwarz, P. (1996): Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., 2., aktualisierte Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Tappen, F. (2005): Kirchliche Vermögensverwaltung am Beispiel des ethischen Investments, Frankfurt a. M.: Lang.

- Ulrich, P. / Jäger, U. / Waxenberger, B. (1998): Prinzipiengeleitetes Investment I – Kritische Analyse der gegenwärtigen Praxis bei „ethisch-ökologischen“ Geldanlagen, Beiträge und Berichte Nr. 83, Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen.
- USSIF (2008): What is SRI?, US Social Investment Forum, Washington, URL: <http://www.socialinvest.org/resources/sriguide/srifacts.cfm> (abgerufen am 21.05.2012).
- USSIF (2007): Report on Socially Responsible Investing Trend in the United States, Executive Summary, US Social Investment Forum, Washington, URL: [http://www.socialinvest.org/pdf/SRI\\_Trends\\_ExecSummary\\_2007.pdf](http://www.socialinvest.org/pdf/SRI_Trends_ExecSummary_2007.pdf) (abgerufen am 01.06.2012).
- UNION (2009): Studie zum nachhaltigen Vermögensmanagement bei institutionellen Investoren, Presseinformation, Union Asset Management Holding AG, Frankfurt a. M..
- Vilain, M. (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen – zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Waxenberger, B. (2000): Grünes Geld – Texte zur Tagung in Boldern 2000, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 84, Universität St. Gallen.



# **INVESTING SOCIETY**



**Ethical  
Investment**



# Novalux: Eine Unternehmensform

Fabian Buchwitz

*Keywords*

*Social Startup, Unternehmensform, Organisationstheorie*

Ziel des Beitrags ist eine Unternehmensform für die Beratungs- und Förderungsorganisation Novalux zu finden. Hierzu werden die Struktur und Organisationsvorstellungen seitens Novalux aufgezeigt. Neben Zeitpunkt und Umfang einer möglichen Unterstützung werden die Grundlagen dargestellt auf der eine Auswahl der zu fördernden Social Startups basieren soll. Anschließend wird die Struktur der sich im entstehen befindlichen Organisationsform erläutert, abgeleitet von den zu erwartenden Anforderungen hinsichtlich der Sponsorenakquise, der Transparenz einer Unternehmensform und der Möglichkeit des Reputationsgewinns. Abschließend werden die sich aus den vorangegangenen Punkten abgeleiteten Grundanforderungen von Novalux an eine mögliche Unternehmensform zusammengefasst und graphisch dargestellt. Die aufgrund der Seminarform und aktuellen Ausprägung von Novalux zu beachtenden Anforderungen werden dargelegt. Mögliche Unternehmensformen werden auf ihre Zusammenführbarkeit mit den Anforderungen von Novalux hin überprüft.

buchwitz.fabian@gmx.de

## ***1. Einleitung***

Novalux ist ein an der Universität Bayreuth laufendes Seminar für Studierende des Studiengangs Philosophy & Economics. Das Seminar Novalux bietet Studierenden die Möglichkeit Projektarbeit zu leisten, unter Berücksichtigung und direkter Anwendung der im Studium vermittelten Inhalte. Im Rahmen dieses Projektes hat sich als einer der Schwerpunkte die Schaffung einer Beratungs- und Förderungsgesellschaft für sozial engagierte Unternehmen heraus gebildet. Novalux ist auf dem Weg Unternehmensgründungen/Social Startups durch finanzielle Mittel sowie durch Beratungsleistungen zu unterstützen. Hierzu sollen Gelder akquiriert werden, die dann den von Novalux bewerteten Social Startups zur Verfügung gestellt werden. Ergänzend soll eine beratende Funktion durch Novalux bereitgestellt werden. So können Wissen und finanzielle Mittel, nach Bedarf und Eignung der einzelnen Unternehmen, transferiert werden. Hierzu bedarf es einer Unternehmensform von Novalux selbst um die damit verbundenen Aufgaben zu bewältigen. Im Folgenden sollen die Ziele des Projektes Novalux aufgezeigt, die mögliche Umsetzung dargelegt und Vorschläge für eine Unternehmensform oder Körperschaft gegeben werden.

## ***2. Ausprägung der Unterstützung***

### *2.1 Finanzielle Unterstützung*

Eine Unterstützung von Unternehmensgründungen soll in der Anfangsphase des Unternehmens stattfinden. Hierbei wird je nach Bedarf entweder nur die beratende Funktion von Novalux wahrgenommen oder kombiniert: finanzielle Unterstützung, in Verbindung mit Beratung. Die Unterstützung soll zielgerichtet, nachhaltig, und zeitlich begrenzt sein. Grundvoraussetzung für eine Unterstützung durch Novalux ist eine vorausgegangene positive Überprüfung des Unternehmens durch Novalux.

Die finanzielle Förderung eines ausgewählten Social Startups soll im Regelfall projekt- beziehungsweise anschaffungsgebunden sein. Dies liegt zum einen an den zu Beginn der Tätigkeit von Novalux zu erwartenden noch beschränkten finanziellen Mitteln, die zur Förderung von Social Startups zur Verfügung stehen werden. Eine projektgebundene Unterstützung ist bereits mit geringem finanziellen Aufwand zu realisieren. So können beispielsweise die Kosten einer Dienstreise durch

Novalux übernommen werden. Eine finanzielle Unterstützung losgelöst von einer bestimmten Anschaffung, beispielsweise die des laufenden Geschäftsbetriebs, ist wenig sinnvoll, da sie erhebliche Mittel verbrauchen würde. Die Handlungsbereitschaft von Novalux würde dadurch auf sehr wenige Social Startups begrenzt. Verstärkend kommt hinzu, dass der zu registrierende Output bei ungebundener Unterstützung kaum oder nur bedingt sichtbar ist. So zeigt sich eine Unterstützung des laufenden Geschäftsbetriebs hauptsächlich in der Bilanz zum Geschäftsjahresende in einer Ausprägung, die aufgrund der geringen Außendarstellung so für Reputationszwecke nur schwer zu nutzen ist. Ein Kernpunkt für Novalux wird jedoch der Reputationsgewinn sein. Hierfür ist ein sichtbarer Output der Förderung unabdingbar. Zudem ist die Kontrolle über die Verwendung der bereitgestellten Gelder für Novalux wichtig. Es muss sichergestellt sein, dass Novalux jederzeit einen Überblick über die transferierten Gelder hat. Transparenz ist ein weiterer wichtiger Punkt für den Erfolg von Novalux. Dies ist bei direkter Verwendung der Gelder durch die Social Startups für ein Projekt oder beispielsweise die Anschaffung einer Maschine gegeben und für eine studentische Organisation auch unkompliziert überprüfbar. Bei einem Transfer größerer Geldmengen an ein Social Startup wird diese Kontrolle unverhältnismäßig komplizierter und diffiziler. Die Unterstützung eines Social Startups sollte davon unabhängig maximal solange stattfinden, bis das Unternehmen den Punkt des break even erreicht. Wurde das valley of death überwunden, ist das Unternehmen in einer Lage, in der es sich finanziell selbst helfen kann und eine finanzielle Unterstützung durch Novalux an anderer Stelle mehr bewirken kann (vgl. Abbildung 1).

## *2.2 Beratungsleistungen*

Anders als die finanzielle Unterstützung wird die beratende Funktion von Novalux mit dem Erreichen des break even nicht eingestellt. Novalux soll Ansprechpartner für die Social Startups bleiben und ein Kontakt zu den Firmen aufrecht erhalten werden. Eine Unterstützung durch Novalux soll eine Partizipation in einem Netzwerk ehemals geförderter Social Startups nach sich ziehen, die Verbindung auch weit über die Gründungsphase hinaus erhalten bleiben. Offensichtlich ist, dass die Ansprüche an eine Beratung mit dem Unternehmen wachsen. Die von Studierenden geprägte Beratung wird sich schon allein aufgrund der Komplexität der Probleme, denen sich ein Social Startup gegenüber sieht, auf die Gründungsphase und die „Early Stage“ beschränken. Es ist abzuwarten wie lange genau eine Unterstützung durch Studierende möglich sein wird. Ebenso wie der Beratungsanspruch der Unternehmen wächst aber auch das Wissen der das Startup betreuenden

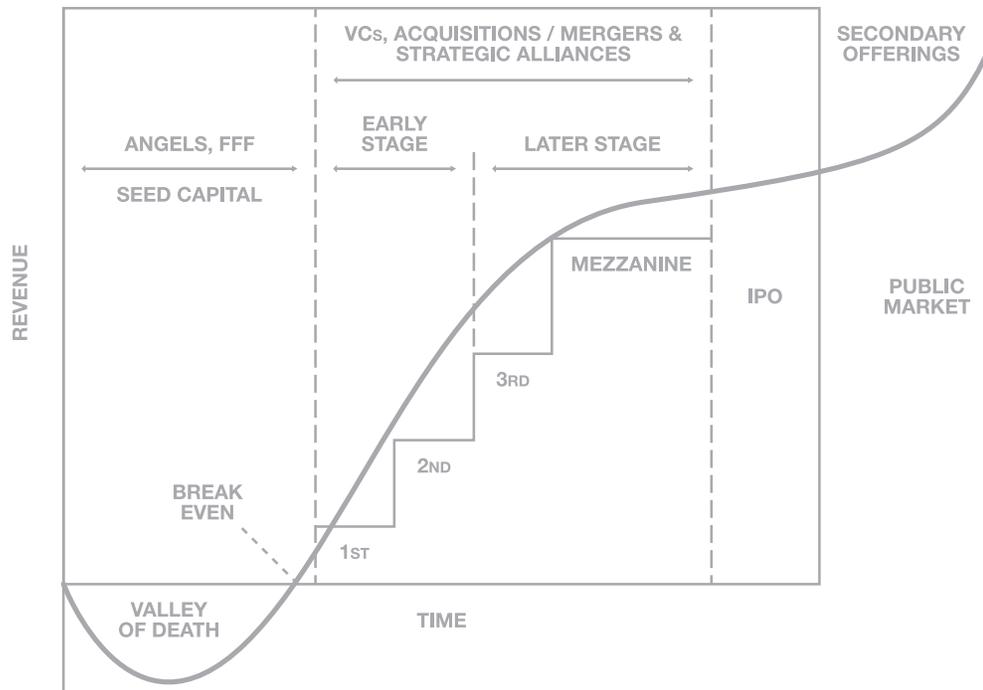


ABBILDUNG 1: STARTUP FINANCING CYCLE (QUELLE: [HTTP://TAPMIDIARY.FILES.WORDPRESS.COM/2011/05/700PX-STARTUP\\_FINANCING\\_CYCLE-SVG.PNG](http://tapmidiary.files.wordpress.com/2011/05/700px-startup_financing_cycle-svg.png); LETZTER ZUGRIFF 26.09.12)

Studierenden. Spätestens mit dem Erreichen des Bachelor- bzw. Master- Abschlusses der das Unternehmen betreuenden Studierenden wird von Seiten Novalux eine Beratung nicht mehr möglich sein. Die momentane Struktur basiert auf der ehrenamtlichen Leistung von Studierenden. Die Möglichkeit Alumni weiterhin in das Projekt einzubinden bleibt zu prüfen, gilt aber aufgrund der momentan angedachten Struktur von Novalux als unwahrscheinlich. Nachrückende ambitionierte Studierende am Beginn ihres Studiums werden, aufgrund der Divergenz zwischen Ausbildungsstand und Komplexität der Beratung, voraussichtlich vermehrt neue Social Startups beratend begleiten. Eine direkte Substitution der die Universität verlassenden Studierenden ist deshalb ebenfalls als unwahrscheinlich zu betrachten. Ob die Beratung durch Novalux oder aufgrund des Wachstums des Startups zu beenden ist, wird sich von Fall zu Fall unterschiedlich gestalten. Die Schließung der entstehenden Lücke bei der Beratung von ehemals durch Novalux geförderten Unternehmen

wird durch Studierende direkt nicht möglich sein. Hier knüpft jedoch die Idee des Netzwerkes Novalux an. Ist eine Beratung durch Studierende nicht mehr möglich, so sollen bereits geförderte Social Startups und mittlerweile etablierte Unternehmen ihr Wissen und ihre Erfahrung an aktuell sich in der Anfangsphase befindende Unternehmen vermitteln. Als Forum bieten sich hier die, ebenfalls durch Studierende organisierte Veranstaltung, Bayreuther Dialoge an. Denkbar ist auch ein eigens organisiertes Symposium für Unternehmen, die im Bereich der „Early Stage“<sup>1</sup> sind und vor neuen unternehmerischen Herausforderungen stehen. Eine spätere Teilnahme an solch einem Symposium kann als Bedingung an eine finanzielle Förderung geknüpft werden. Als Anreiz dürfte jedoch auch die Tatsache dienen, dass so eine Nachhaltigkeit im Bereich der Unternehmensförderung geschaffen wird, die es in diesem Ausmaß selten gibt. Bereits investiertes Wissen wird weiter gegeben und so nachhaltig verwendet.

### ***3. Auswahl der Social Startups***

Entscheidend für Novalux ist die Auswahl der zu fördernden Unternehmen. Novalux wird sich vom Markt der reinen Vermittlungsplattformen abheben, indem eine eigene wissenschaftlich fundierte Auswahl der Unternehmen nicht nur unter ökonomischen Gesichtspunkten geschieht. Hinzu kommt eine Bewertung der Social Startups im Bereich der Nachhaltigkeit und des ethisch korrekten Wirtschaftens. Neu ist hierbei das der Bewertung zu Grunde liegende Konzept, auf dem die Auswahl basieren wird. In dem eigens entwickelten Bewertungsverfahren werden moralische Ansprüche der zukünftigen Generationen widerspiegelt und somit eine ethische Bewertung unter neuen Gesichtspunkten ermöglicht. Hierzu werden von Kindern moralische Grundwerte formuliert und Ansprüche an ein moralisch gutes Unternehmen gestellt. Der bei Kindern noch ungefärbte Blick auf „richtig“ und „falsch“ wird hier kanalisiert und durch Studierende in einem Fragenkatalog verarbeitet. Erste Arbeiten<sup>2</sup> an dem im Detail noch zu entwickelnden Fragenkatalog haben vier Themenschwerpunkte ergeben. Ausschlaggebend werden die Positionen und Leistungen der Unternehmensneugründungen im Bereich ausgleichende und ökologische Gerechtigkeit, Zukunftssicherung und sozialer Friede sein. Social Startups, die für eine Förderung durch Novalux in Frage kommen, haben dann die Möglichkeit auf diesen Fragenkatalog zu antworten und ihre

1 Vgl. Abb. 1.

2 Vgl. Protokoll Bayreuther Dialoge [2010], Workshop Novalux.

Positionen darzustellen. Dabei müssen die Unternehmen aufzeigen, wie sie den Anforderungen an ein nachhaltig operierendes Unternehmen gerecht werden. Die von den Social Startups getroffenen Angaben werden dann von Novalux gesichtet und bewertet.

Verbunden mit den ökonomischen Bewertungskriterien kann so eine Auswahl durch Novalux getroffen werden. Bestandteile der ökonomischen Bewertungskriterien werden maßgeblich ein ausgereifter und Erfolg versprechender Businessplan des Unternehmens, die ökonomische Bewertung der Geschäftsidee, sowie deren mögliche Umsetzung sein. Hat ein Social Startup das Auswahlverfahren erfolgreich abgeschlossen, wird über Art und Umfang der Förderung entschieden. An die Förderungsleistungen gliedert sich dann die Aufnahme in das Novalux Netzwerk an (vgl. Abbildung 2).



ABBILDUNG 2: PHASENMODELL (EIGENE DARSTELLUNG)

#### ***4. Anforderungen an die Unternehmensstruktur von Novalux***

##### ***4.1 Finanzmittelakquise***

Neben der Beratungsfunktion von Novalux soll den ausgewählten Social Startups auch finanzielle Unterstützung zukommen. Da Novalux nicht über Eigenkapital verfügt, ist das Projekt auf Zuwendungen und Spenden angewiesen. Hierzu bedarf es einer Unternehmensform, welche zum einen den von Novalux angebotenen Leistungen, den Ansprüchen der Social Startups, als auch den

Ansprüchen des Projekts selbst genügt. Zum anderen müssen Struktur und rechtliche Vorgaben der Unternehmensform mit der Fähigkeit einer einfachen und effizienten Finanzmittelakquise vereinbar sein. Eine einfache und effiziente Finanzmittelakquise zeichnet sich für Novalux unter anderem, auch durch die Möglichkeit Spenden und Gelder annehmen zu können aus. Im Vordergrund steht für Novalux nicht die eigene Gewinnmaximierung, sondern das Schaffen eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwertes. Aufgrund dessen ergeben sich für Novalux zwei Wege zur Gewinnung von Eigenkapital. Entweder durch Spenden, die direkt an das Projekt selbst gerichtet sind, oder durch eine Vermittlungs-, beziehungsweise Aufwandsgebühr, welche von den Spenden an die Social Startups abzuführen wäre.

#### *4.1.1 Variante A – Gebührenmodell*

Ausschlaggebend bei dem Gebührenmodell ist vor allem die Höhe der zu erhebenden Gebühr. Um den größtmöglichen Förderungseffekt der Social Startups zu erreichen, muss die Höhe einer solchen Charge einerseits so gering wie möglich sein. Andererseits müssen die Selbsthaltungskosten von Novalux gedeckt sein. Hierbei ist zu beachten, dass sich Novalux selbst noch im Aufbau befindet. Eine ausschließliche Selbstfinanzierung über eine Vermittlungs- oder Aufwandsgebühr ist daher mit Schwierigkeiten verbunden. Ohne auf einen entsprechenden Erfahrungsgrundwert zurückgreifen zu können, beispielsweise wie viele Akteure sich an Novalux wenden, ist nicht absehbar wie groß der Aufwand und die damit verbundenen Kosten sind. Davon direkt abhängig ist aber die Höhe der zu erhebenden Gebühr. Ebenso bedarf es eines Erfahrungsgrundschatzes, um Spendenaufkommen und Zuwendungen an Novalux abschätzen zu können. Nicht zuletzt auch davon ist die Höhe einer möglichen Gebühr zur Selbstfinanzierung abhängig. Daneben muss Novalux rechtlich dazu in der Lage sein, eine solche Aufwandsgebühr geltend machen zu können. Grundsätzlich bleibt deshalb festzuhalten, dass eine Finanzierung von Novalux durch eine Vermittlungs-, beziehungsweise eine Aufwandsgebühr als Möglichkeit zu betrachten ist, die zu dem momentanen Zeitpunkt jedoch nur schwer umsetzbar ist.

#### 4.1.2 Variante B – Spendenmodell

Die zweite Möglichkeit ist ein Spendenmodell. Von zentraler Bedeutung ist hier die Möglichkeit Unterstützer zu gewinnen. Hierzu ist eine Organisationsform nötig, welche sowohl Stiftungen und Unternehmen anspricht, als auch einzelne Privatpersonen. Privatpersonen spenden im Regelfall nur kleinere Beträge. Damit Novalux für Privatpersonen attraktiv ist, muss die von Novalux gewählte Unternehmensform eine Struktur aufweisen, die Zuwendungen von geringem Finanzvolumen sinnvoll verarbeiten kann. Eine direkte Transferleistung von Kleinspenden an Social Startups ist weitaus weniger effektiv und effizient als eine gebündelte, projektgebundene Auszahlung mehrerer Kleinspenden zusammen. Daraus ergibt sich die Bedingung, dass Novalux Gelder nicht nur transferieren, sondern auch sammeln kann.

Privatperson A spendet den Betrag  $x$  zum Zeitpunkt  $t_1$

Privatperson B spendet den Betrag  $y$  zum Zeitpunkt  $t_2$

Social Startup Q benötigt Maschine mit Anschaffungswert  $z$ ,  $z = (x + y)$

Social Startup R benötigt Werbekapital in Höhe von  $u$ ,  $u = (x + \frac{1}{2} y)$

Social Startup S benötigt Büromaterial mit Anschaffungswert  $v$ ,  $v = x$

Bewertung der Unternehmungen von Q, R, S durch Novalux ergeben, dass wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit bei  $Q > R > S$

Gelder können verwaltet werden: Auszahlung von  $(x + y)$  an Q

Gelder müssen direkt ausgeschüttet werden: Auszahlung von  $x$  an S

(Beispiel 1.0)

In oben stehendem Beispiel 1.0 zeigt sich, dass durch die Konzentrierung von Fördermitteln ein höherer wirtschaftlicher Nutzen erzielt werden kann. Zeitgleich besteht so die Möglichkeit, ein Unternehmen mit besseren Werten im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern. Müssen die Gelder direkt ausgeschüttet werden, wird das am wenigsten Mehrwert produzierende Projekt S realisiert. Projekte Q und R können zu  $t_2$  nicht realisiert werden. Dies würde zwangsläufig dazu führen, dass

Novalux Gelder von Privatpersonen nur ineffektiv, zum Beispiel für Kleinanschaffungen, auszahlen kann. Eine direkte Spende an ein bestimmtes Unternehmen wäre für Privatpersonen in diesem Fall genauso sinnvoll. Die Fähigkeit, Finanzmittel zu verwalten und gebündelt auszuzahlen, generiert jedoch einen Anreiz, die Gelder über Novalux fließen zu lassen. Privatpersonen bzw. Kleinanleger erhalten mit ihrer Spende an Novalux die Option, effizient und gezielt Unternehmen zu unterstützen, in einer Form, zu der sie als einzelner Spender nicht in der Lage wären.

Das Budget, das Unternehmen und Stiftungen für wohltätige Zwecke zur Verfügung steht, ist ungemein größer als das von Privat Spendern. Eine mit Geldern anderer Förderer kombinierte Auszahlung ist deswegen zum Beispiel für eine Stiftung nur von geringer Attraktivität. Novalux muss hier andere Anreize setzen als bei Einzelpersonen. Entscheidend ist es, sich als Vermittler von Kontakten zu Social Startups, von ähnlichen Plattformen oder Projekten, abzusetzen. Dies gelingt durch das eigene Bewertungsverfahren von Social Startups. In der Art und Weise, in der durch Novalux Neuunternehmungen gesichtet und bewertet werden, schafft Novalux einen Anreiz, den so keine andere Vermittlungsplattform bieten kann. Ein Engagement über Novalux ist, aufgrund des Bewertungs- und Auswahlverfahrens, nicht nur ökonomisch sinnvoll, sondern auch von einem moralischen Standpunkt aus erstrebenswert, da die Bewertung der Nachhaltigkeit und des ethischen Wirtschaftens auf einem wissenschaftlichen neu entwickelten und bis dato einmaligen Verfahren beruht. Durch das Bewertungsverfahren wird dem Förderer garantiert, eine moralisch einwandfreie Investition zu tätigen. Die philosophische Ausbildung der Studierenden garantiert darüber hinaus eine fundierte und korrekte Bewertung des moralischen Aspektes eines Social Startups. Diese Kombination grenzt Novalux bereits von Anbietern ab, die sich lediglich auf die ökonomischen Faktoren eines Neuunternehmens berufen. Die zukünftige Struktur von Novalux muss deshalb diesem Punkt Rechnung tragen.

#### *4.2 Kombiniertes Renditegedanke*

Um Sponsoren und Unterstützer von einem Engagement bei Novalux zu überzeugen, muss auch der Renditegedanke eines jeden Anlegers berücksichtigt werden. Dieser kann sich zum einen auf eine rein soziale Rendite (vgl. Achleitner et al 2011: 272) beschränken, also auf die Schaffung eines ethischen Mehrwerts, zum anderen auf einen Rückfluss finanzieller Mittel.<sup>3</sup> Da bei Novalux der

---

3 Siehe hierzu in diesem Band Loew 2013.

Förderungsgedanke von Social Startups im Vordergrund steht, sollte der Focus von Novalux auf Anlegern mit dem Wunsch einer sozialen Rendite liegen. Dennoch darf hierbei der Anteil von Anlegern mit einem kombinierten Interesse beider Renditeoptionen nicht aus den Augen verloren werden. Gerade bei finanziellen Zuwendungen größeren Ausmaßes ist die Aussicht auf Rendite ein weiterer Beleg für wirtschaftlich erfolversprechendes Handeln seitens des Neuunternehmens. Novalux sollte diese vertrauensbildende Funktion deshalb nicht kategorisch ausschließen. Allerdings darf und kann eine Aussicht auf Rendite keinen Einfluss auf die Auswahl der zu fördernden Unternehmen haben. Novalux hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen in ihrer Anfangsphase finanziell zu unterstützen, bis die Gewinnschwelle erreicht wurde. Vor dem Erreichen der Gewinnschwelle ist jedoch keine Gewinnausschüttung und somit keine Renditezahlung möglich. Dies schließt eine Tätigkeit von Novalux in diesem Bereich jedoch nicht aus. Ein an einer kombinierten Rendite interessierter Förderer kann an ein Social Startup vermittelt werden, das kurz vor Erreichen des break even steht. Über die Vermittlung hinaus sollte Novalux in einen etwaigen Finanzmittelrückfluss jedoch nicht involviert sein. Gründe hierfür sind zum einen die damit verbundene steigende Arbeitsbelastung von Novalux im organisatorischen Bereich. Zum anderen wird durch das Vermeiden einer weiteren Verflechtung der Organisation im Finanzmittelfluss die Transparenz von Novalux erhöht.

### *4.3 Transparenz*

Transparenz ist ein weiterer wesentlicher Punkt, der eine zukünftige Organisationsform von Novalux auszeichnen muss. Für jeden Förderer muss es möglich sein, klar und deutlich nachzuvollziehen was mit seiner finanziellen Zuwendung geschieht und wie diese auch innerhalb von Novalux verwendet wird. Eine klare, kosteneffiziente und transparente Darstellung der Unternehmensform von Novalux ist deshalb essentiell. Novalux muss darüber hinaus darauf hinwirken, dass auch die Verwendung der Gelder bei dem geförderten Social Startup transparent und nachvollziehbar geschieht. Nur so kann ein Vertrauensgewinn erzielt werden. Daher ist auch von Seiten der Social Startups Transparenz eine wichtige Anforderung. Novalux ist auf die Zusammenarbeit mit den zu fördernden Social Startups angewiesen. Es gilt deshalb auch die Social Startups von Novalux zu überzeugen. Dies kann nur über die von Novalux angebotenen Leistungen gelingen. Diese wiederum müssen klar und deutlich nachvollziehbar sein, was ebenfalls durch eine transparente Unternehmensform gewährleistet wird.

#### *4.4 Reputationsgewinn und Reputationstransfer*

Eine gelungene Außendarstellung ist neben den bereits genannten Punkten wichtig um Sponsoren und Social Startups für Novalux zu gewinnen. Ein durch die einzigartige Vorgehens- und Arbeitsweise von Novalux generierter Reputationsgewinn kann durch eine positive und belegbare Außendarstellung direkt genutzt werden. Novalux muss deshalb eine Unternehmensform wählen, die eine solide und selbständige Pressearbeit, sowie eine positive Außendarstellung durch Public Relations in Eigenregie ermöglicht. Je größer die Reputation, desto attraktiver wird Novalux für potentielle Unterstützer und Social Startups. Neben dem eigenen Reputationsgewinn ist es wichtig, einen Transfer der Reputation auf Social Startups und Förderer zu gewährleisten. Die Aussicht auf einen solchen Reputationstransfer wirkt noch stärker als Anreiz mit Novalux zusammenzuarbeiten als die eigene Reputation von Novalux selbst. Im Bereich der Social Startups könnte dies durch ein von Novalux verliehenes Zertifikat geschehen, welches die Nachhaltigkeit und das ethisch korrekte Wirtschaften belegt. Kombiniert mit einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit, beispielsweise eines gemeinsamen Internetauftritts, kann so ein enger Zusammenhang zwischen Novalux und dem Social Startup hergestellt werden. Ein Reputationstransfer wäre damit gewährleistet.

Seitens der Förderer könnte dies durch eine offizielle Nennung der Namen der Sponsoren im Rahmen der öffentlichen Darstellung von Novalux geschehen. Es gilt hier allerdings zu unterscheiden zwischen Zuwendungen im niedrigeren finanziellen Bereich und einem Engagement, wie es beispielsweise Stiftungen oder Unternehmen tätigen. Während bei einem geringen Spendenaufkommen eine Nennung im Bereich des Internetauftritts von Novalux möglich ist, könnte bei großvolumigen Spenden eine Nennung im direkten Zusammenhang mit dem durch die Investition ermöglichten punktuellen Erfolg des Unternehmens geschehen. Denkbar wäre auch ein von Novalux betriebenes Ranking der am stärksten engagierten Unterstützer oder das Betreiben einer „Hall of Fame“. Eine „Hall of Fame“ könnte ein Verbund ausgewählter Spender sein. Eine Aufnahme in eine solche „Hall of Fame“ könnte beispielsweise entweder generell ab einer bestimmten Höhe einer finanziellen Zuwendung geschehen, oder in Abhängigkeit der Höhe der Spende gemessen an dem, dem Akteur zur Verfügung stehenden, Kapital geschehen. Verbunden mit einer Aufnahme wäre eine Auszeichnung durch Novalux für besonderes Engagement im Bereich der Förderung nachhaltiger und ethisch korrekt wirtschaftender Social Startups möglich. So wäre ein Reputationstransfer von Novalux zu den zu akquirierenden Unterstützern gelungen und ein weiterer Anreiz Novalux zu fördern geschaffen. Um diese Anreize für sich nutzen zu können sollte

eine zu wählende Organisationsform für Novalux deshalb eine selbstständige Pressearbeit nicht nur ermöglichen, sondern dieser auch förderlich sein.

## 5. *Abschließende Empfehlungen*

Die sich aus der Idee von Novalux sowie der Auffassung der eigenen Aufgaben ergebenden Anforderungen an eine Unternehmensform lassen sich im Wesentlichen auf folgende Kerneigenschaften vereinen.



ABBILDUNG 3: UNTERNEHMENSEIGENSCHAFTEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Eine für das Projekt Novalux zutreffende Unternehmensform muss deshalb alle diese Eigenschaften bereitstellen. Darüber hinaus müssen die in den vorangegangenen Ausführungen beschriebenen Eigenschaften eben dieser hier genannten Punkte zum Tragen kommen. Beispielsweise die Möglichkeit zur selbstständigen und eigenen Öffentlichkeitsarbeit zur Schaffung der nötigen Reputation von Novalux. Des Weiteren ist Novalux ein von Studierenden geprägtes Projekt. Ein weiterer wichtiger Anspruch an eine zukünftige Unternehmensform ist deshalb neben den bereits genannten Punkten, auch die Möglichkeit der Umsetzung der Geschäftsform durch Studierende, sowie die Möglichkeit auf die sich im Seminar Novalux entstehenden Ideen der Studierenden und die sich daraus entwickelnden Prozesse zu reagieren. Bereits getätigte Vorschläge für eine mögliche Unternehmensform, die dies nicht berücksichtigen, wie das Bilden eines Konsortiums

zur Auflage eines ethischen Investmentfonds, sind deshalb zu verwerfen. Ein Ethikfonds würde nicht nur allein an der Umsetzung scheitern, aufgrund von fehlendem Startkapital, den rechtlichen Bedingungen zur Zulassung eines Fonds, sowie der Tatsache das keiner der Studierenden in der Lage oder rechtlich befugt wäre einen solchen Fonds zu managen (vgl. Dembowski 2011: 22). Solche Schwierigkeiten haben die Autoren der Arbeit bereits selbst zu bedenken geben, er wäre auch eine finale und endgültige Form des Projektes Novalux. Weitere Arbeiten im Rahmen des Projektes müssten sich deshalb dem ausgegebenen Ziel, der Auflage eines Ethikfonds, angliedern. Dies hätte zur Folge, dass die Unternehmensform das Produkt, das Projekt, definiert. Ziel muss es aber sein, dass durch das Projekt Novalux die Unternehmensform definiert wird. Nur so können die im universitären Rahmen erarbeiteten Konzepte, Ideen und Lösungen auch Einfluss auf das endgültige Produkt, und damit auf die Unternehmensform nehmen. Seit dem Zeitpunkt des Verfassens der Arbeit „Novalux: ethischer Investmentfonds“ bis hin zum Stand der hier getätigten Arbeit hat sich das Projekt Novalux immer weiter entwickelt. Eine zukünftige Unternehmensform muss dieser Entwicklung Rechnung tragen und gegebenenfalls in einer anderen Unternehmensform aufgehen können.

Zum momentanen Zeitpunkt ist eine weitere Konkretisierung der eigentlichen Produktidee, eine Konkretisierung des Projektes Novalux, erforderlich um eine Unternehmensform begründet wählen zu können. Die in Abbildung 3 genannten Eigenschaften, abgeleitet aus der im Moment bestehenden Produktidee treffen auf eine Vielzahl von Unternehmensformen zu, eine Auswahl einer bestimmten Unternehmensform anhand dieser Kriterien ist somit nicht zielführend.

Hinzu kommt, dass jeder Unternehmensform erhebliche rechtliche Vorschriften obliegen. So ist beispielsweise eine Gründung eines eingetragenen Vereins für Novalux keine Möglichkeit, da sich eine solche Organisationsform nur nachrangig wirtschaftlich betätigen darf (vgl. Grumbach/Bösche 2010: 40). Die direkte Alternative wäre die Gründung eines wirtschaftlichen Vereins, diese ist aber mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden und benötigt letztendlich eine Anerkennung durch den bayerischen Staat. Diese zu erwirken ist äußerst unwahrscheinlich, da sie sehr selten und nur in Ausnahmefällen vergeben wird.

Da Novalux momentan über kein Eigenkapital verfügt, fallen Organisationsformen wie eine GmbH (vgl. Julia/Sillman 2010: 49) oder alternativ eine Unternehmergeellschaft (vgl. ebd.: 25) sowie andere Kapitalgesellschaften ebenfalls weg. Momentan realisierbare Unternehmensformen für Novalux wären deshalb entweder eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder eine Offene

Handelsgesellschaft (OHG). Allerdings rät das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie eine solche Gründung nur unter Einbeziehung eines Rechtsanwaltes oder Notars zu tätigen.

Gegeben der rechtlichen Schwierigkeiten und der dadurch beschränkten Möglichkeiten, sowie der sich noch fortlaufend entwickelnden und Änderungen vorbehaltenen Geschäftsidee von Novalux, ist zu einem momentanen Zeitpunkt deshalb von einer konkreten Unternehmenswahl abzuraten. Eine Definition von Novalux durch eine Unternehmensform ist nicht zielführend wie sich am Beispiel des ethischen Investmentfonds gezeigt hat. Die Frage der nötigen offiziellen Organisations- beziehungsweise Unternehmensform sollte deshalb erneut aufgegriffen werden, wenn eine konkrete und damit in naher Zukunft unveränderbare Geschäftsidee besteht und ausgereift ist. Dann erst kann gezielt und effektiv nach einer zu Novalux passenden Unternehmensform gesucht werden, und diese auch in die Tat umgesetzt werden.

Sollte es allerdings bei der in dieser Arbeit formulierten Ausprägung von Novalux bleiben, ist zum momentanen Zeitpunkt eine Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts zu empfehlen. Die formal nötigen Voraussetzungen zur Gründung einer GbR erfüllt Novalux bereits und ist deshalb rechtlich durchführbar. Anders als ein eingetragener Verein kann eine GbR sich auch vorrangig wirtschaftlich betätigen und eignet sich deshalb für Novalux. Des Weiteren ist ein Eintrag im Handelsregister nicht erforderlich, die Gründung einer GbR deshalb auch formal unkompliziert. Probleme einer nötigen Anerkennung wie sie beispielsweise ein wirtschaftlicher Verein mit sich bringt gibt es hier nicht. Ein weiterer Punkt für die Gründung einer GbR sind die geringen zu erbringenden finanziellen Mittel. Die GbR ist eine Personengesellschaft, im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften ist hier kein Mindeststammkapital vorausgesetzt. Eine GbR ist deshalb Kapitalgesellschaften, wie beispielsweise einer GmbH, vorzuziehen. Die Gründung selbst ist darüber hinaus weitgehend kostenfrei. Novalux kann so eine offiziell anerkannte Gesellschaftsform annehmen, ohne ein großes finanzielles Risiko einzugehen. Erste Schritte für Novalux in Richtung Unternehmensgründung sind dann einen genauen Businessplan zu erstellen und mögliche Gesellschafter zu benennen.

Sollte sich im weiteren Verlauf die Ausprägung von Novalux dennoch ändern und somit auch eine Änderung der Unternehmensform erfordern, kann eine GbR ohne größeren Aufwand in einer Offenen Handelsgesellschaft aufgehen. Dies bietet gegebenenfalls weitere Handlungsmöglichkeiten. Aufgrund der geringen Kosten und dem relativ unkomplizierten Gründungsprozess ist auch eine Aufgabe der Geschäftsform zu vertreten, sollte dies die weitere Entwicklung von Novalux erfordern. Eine GbR ermöglicht es Novalux somit bereits zum jetzigen Zeitpunkt und bei der

momentanen Ausprägung, eine Unternehmensform zu wählen, und zeitgleich eine ergebnisoffene Weiterentwicklung voranzutreiben.

### *Literaturverzeichnis*

- Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. / Volk, S. (2011): Finanzierung von Social Enterprises – Neue Herausforderungen für die Finanzmärkte, in: Hackenberg, H; . & Emptner, S: (Hrsg): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag.
- Bayreuther Dialoge [2010], Protokoll Workshop Novalux, auf den VII. Bayreuther Dialogen 2010, Bayreuth [unveröffentlichtes Protokoll].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011): Gesellschaft bürgerlichen Rechts, URL: <http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/vorbereitung/gruendungswissen/rechtsform/05/index.php> (abgerufen am 26.09.2012).
- Dembowski, A. (2011): Schnellkurs Investmentfonds – Praktischer Leitfaden für Privatanleger – Lehren aus der Finanzkrise, Regensburg: Walhalla & Praetoria Verlag.
- Grumbach, D. / Bösche, B. (2010): Wirtschaftliche Vereine, Hamburg: Books on Demand.
- Jula, R. / Sillmann, B. (2010): Handbuch GmbH: Gründung- Führung- Sicherung, Freiburg: Haufe-Lexware.
- Loev, W. (2013): Zwischen Samaritertum und Ablasshandel, in: Brink, A. / Rohrman, D. (Hrsg.): Rethink – Investing Society, Bayreuth, 155–189.



# **INVESTING SOCIETY**



**Ethical  
Investment**



# Zwischen Samaritertum und Ablasshandel

Über die moralische Motivation ethischer Investoren

Wjatschelslaw Loev

*Keywords*

*Moralische Motivation, Kognition, Emotion, Identität, Ethischer Investor*

Was motiviert Menschen und insbesondere Investoren, moralisch zu handeln bzw. ethisch zu investieren? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, beginnen wir bei den zwei Dimensionen, welche ethisches Investment umfasst: der finanziellen und der ethischen. Diese lassen sich zwei verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zuordnen: der Ökonomik und der Ethik. Eine Untersuchung dieser auf ihre Eignung zur Erklärung moralischer Motivation liegt also nahe. Nach eingehender Betrachtung der beiden Disziplinen wenden wir uns auf der Suche nach einem deskriptiv adäquaten Modell schwerpunktmäßig der Psychologie zu. Dabei wird zunächst die Fragestellung präzisiert, um sie im psychologischen Kontext besser handhabbar zu machen. Mit einem geschärften Blick auf den Sachverhalt prüfen wir drei Beiträge der Moralphysikologie zur Erklärung moralischer Motivation und moralischen Handelns: Die Rollen moralischen Denkens bzw. Urteilens, moralischer Gefühle und moralischer Identität werden beleuchtet. Wir belassen es nicht bei diesen drei alleinstehenden Konzepten, sondern fügen sie als komplementäre Bestandteile zu einem Modell moralischen Handelns zusammen. Damit gerüstet wenden wir uns im Anschluss empirischen Studien zur Motivation ethischer Investoren zu und versuchen, diese im Lichte unserer Erkenntnisse zu rekonstruieren. Schließlich werden die Implikationen unserer Untersuchung für die Arbeit von Novalux offengelegt und ein Ausblick auf ein mögliches weiteres Vorgehen gegeben.

slawa.loev@googlemail.com

## 1. Einleitung: „Moral, das ist, wenn man moralisch ist“

„We have always known that heedless self-interest was bad morals; we know now that it is bad economics“ (Roosevelt 1937: 60).

In seinem Artikel „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ positioniert sich der Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman gegenüber sozialen Anliegen in der Wirtschaft minimalistisch:

„[T]here is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“ (Friedman 1970: SM17).

Sieht man sich heute die Wirtschaftslandschaft an, so scheint es eine wachsende Gruppe zu geben, welche mit diesem Verständnis von der Verantwortung eines Wirtschaftsakteurs nicht übereinstimmt (vgl. Williams 2005: 16). Ethische Investoren widersprechen dem gängigen Nutzenkalkül eines Homo oeconomicus und bringen neben bloßen Rendite- und Risikoabwägungen auch aktiv ihre Werte und Moralvorstellungen in den Wirtschaftsprozess ein.<sup>1</sup> Nach Brooks glaubt ein ethischer Investor daran, dass seine Investitionen, neben der finanziellen, auch eine ethische Dimension umfassen. Er sehe es daher als geboten an, auch ethische Aspekte bei der Bewertung möglicher Investitionsentscheidungen einzubeziehen. Somit suche er nach Investitionsmöglichkeiten, die neben einer finanziellen, auch eine ethische Qualität aufweisen (vgl. Brooks 1989: 32).

Damit wäre die Frage, was ethische Investoren wollen, prima facie beantwortet: moralisch Handeln. Als Antwort auf die Frage nach dem Warum bleibt nach dieser Darstellung aber nur ein tautologischer Platzhalter von der Art „Moral, das ist, wenn man moralisch ist“ (Büchner 1879: 5), oder auf unseren Sachverhalt angewandt, man handelt moralisch, um moralisch zu handeln,

---

1 Ethische Investoren umfassen nach der Definition, die diesem Beitrag zugrunde liegt, auch soziale und umweltbewusste Investoren. Diese Subsumierung unter den Begriff ‚ethisch‘ erscheint geboten, da Ethik sich im Allgemeinen mit Werten und Moralvorstellungen auseinandersetzt. Sozial und umweltbewusst sind dabei spezifische Wertvorstellungen der jeweiligen Investoren, deren Konturen lediglich deutlicher hervortreten, indem konkrete Ziele wie die Förderung sozialer Gerechtigkeit oder der Schutz der natürlichen Umwelt als Repräsentation dessen, was moralisch geboten ist, gewählt werden.

stehen. Damit ergibt sich bei genauerer Betrachtung, dass auch die Antwort auf die erste Frage in Wirklichkeit leer ist. Denn das Warum ist immer auch von konstituierender Bedeutung für das Was.

In diesem Beitrag geht es um den Versuch, eine echte Antwort auf die Frage nach dem Warum zu geben. Wir suchen nach einer Erklärung der Motivation, anders als konventionelle Investoren zu handeln. Dort moralischen Überzeugungen zu folgen, wo die Mehrheit einen amoralischen, effizienten Mechanismus, den Markt, sieht. Was motiviert Menschen und insbesondere Investoren, moralisch zu handeln bzw. ethisch zu investieren?<sup>2</sup> Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, beginnen wir dort, wo Brooks aufhört: Bei den zwei Dimensionen – der finanziellen zum einen und der ethischen zum anderen. Im Gegensatz zu konventionellen besitzen ethische Investments explizit diese beiden Komponenten, welche sich ihrerseits zwei verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zuordnen lassen: der Ökonomik und der Ethik. Eine Untersuchung dieser auf ihre Eignung zur Erklärung moralischer Motivation liegt also nahe (Kapitel 2). Nach eingehender Betrachtung der beiden Disziplinen wenden wir uns auf der Suche nach einem deskriptiv adäquaten Modell schwerpunktmäßig der Psychologie zu (Kapitel 3.1). Dabei wird zunächst die Fragestellung präzisiert, um sie im psychologischen Kontext besser handhabbar zu machen. Mit einem geschärften Blick auf den Sachverhalt prüfen wir drei Beiträge der Moralpsychologie zur Erklärung moralischer Motivation und moralischen Handelns:<sup>3</sup> Die Rollen moralischen Denkens bzw. Urteilens (Kapitel 3.2), moralischer Gefühle (Kapitel 3.3) und moralischer Identität (Kapitel 3.4) werden beleuchtet. Wir belassen es nicht bei diesen drei alleinstehenden Konzepten, sondern fügen sie als komplementäre Bestandteile zu einem Modell moralischen Handelns zusammen (Kapitel 3.5). Damit gerüstet wenden wir uns im Anschluss empirischen Studien zur Motivation ethischer Investoren zu und versuchen, diese im Lichte unserer Erkenntnisse zu rekonstruieren. Schließlich werden die Implikationen unserer Untersuchung für die Arbeit von Novalux offen gelegt und ein Ausblick auf ein mögliches weiteres Vorgehen gegeben.

---

2 Zur Vereinfachung wird angenommen, dass ethisches Investment auch tatsächlich moralischem Handeln entspricht.

3 Da einer bestimmten Handlung eine spezifische (bewusste oder unbewusste) Motivation notwendig zugrundeliegen muss, sind beide Komponenten schwer voneinander zu trennen (vgl. Kapitel 3.1). Wir werden daher eine kleine Unschärfe zwischen den Begriffen Motivation und Handeln hinnehmen müssen. Eine Theorie moralischen Handelns muss in jedem Fall auch die Erklärung der Motivation beinhalten, nicht jedoch umgekehrt. Wir werden das vollständigere Modell anstreben.

## 2. *Zwei Seiten einer Medaille: Moralische Motivation aus ökonomischer und ethischer Perspektive*

„One should not expect the cognitive architectures of evolved organisms to be ‚rational‘ when rationality is defined as adherence to a normative theory drawn from mathematics or logic“ (Rode et al. 1999: 302).

Die Vorherrschaft der neoklassischen Theorie in der Ökonomik die Bestimmung eines Ausgangspunktes einfach: Als zentrale Heuristik der Neoklassik beschreibt der Homo oeconomicus ein fiktives Wirtschaftssubjekt, dessen Verhalten spezifischen Annahmen gehorcht und daher prognostizierbar wird. Der Akteur maximiert seinen Nutzen, welcher durch gegebene, stabile und homogene Präferenzen beschrieben wird, indem er zweckrational unter situativen Restriktionen handelt (vgl. Rolle 2005: 167ff.).

Die „Denkweise“ eines solchen Wirtschaftssubjekts illustrieren Monty Python treffend in einem ihrer Sketche. Darin wird ein Banker gebeten, einen Pfund Sterling für das örtliche Waisenhaus zu spenden. Dieser denkt zunächst, es handle sich um Kapitalanlagen oder Steuertricks, als der Werber ihm jedoch eröffnet, es springe für ihn kein Geld dabei heraus, reagiert er wie folgt:

„Banker: No? Well, I’m awfully sorry I don’t understand. Can you just explain exactly what you want.  
Solicitor: Well, I want you to give me a pound, and then I go away and give it to the orphans.  
Banker: Yes?  
Solicitor: Well, that’s it.  
Banker: No, no, no I don’t follow this at all, I mean, I don’t want to seem stupid but it looks to me as though I’m a pound down on the whole deal.  
Solicitor: Well, yes you are.  
Banker: I am! Well, what is my incentive to give you the pound?  
Solicitor: Well, the incentive is – to make the orphans happy.  
Banker: (genuinely puzzled) Happy? . . . You’re quite sure you’ve got this right?“ (Monty Python 1989: 93f.).

Natürlich widerspricht diese Illustration nicht nur unserer Vorstellung vom menschlichen Verhalten sondern auch der Realität. Unter methodischen Gesichtspunkten wird menschliches Handeln aber erst durch eine solche unrealistisch erscheinende Abstraktion modellierbar. Dieses Beispiel veranschaulicht, dass schwer quantifizierbare Moral in dem eher prozessorientierten, formal-axiomatischen und daher nicht inhaltlich angelegten Homo oeconomicus keinen Platz hat (vgl. Rolle 2005: 183f.). Dies findet seinen Ausdruck u. a. auch darin, dass die Präferenzen, welche wir als Ort der Moral und Motivation vermuten würden, und ihr Zustandekommen, von der Neoklassik nicht qualitativ untersucht sondern als gegeben und stabil angenommen werden. Die Motivation, die sich aus der ökonomischen Perspektive ergibt ist folglich trivial: Nutzenmaximierung – ohne eine inhaltliche Klärung dessen, worin dieser Nutzen eigentlich besteht. So gibt es hier zwar ein Warum, das Was jedoch fehlt. Offenbar birgt das neoklassische Paradigma nur eine weitere Tautologie als Antwort auf unsere Frage.

Selbstredend: Ein Mensch mit einem Fünkchen Moral würde den Waisenkindern helfen. Doch welche ethische Überzeugung läge diesem anscheinend selbstlosen Akt zugrunde? Aus welchen moralischen Prinzipien bezöge dieser Mensch seine Motivation? Die Bestimmung eines Ausgangspunktes in der Ethik gestaltet sich aufgrund des fehlenden Paradigmas schwieriger. So wurden im Laufe der Zeit verschiedenste philosophische Ansätze zur Frage der moralischen Motivation präsentiert. Meistens ging es dabei aber nicht um die Frage, was uns tatsächlich motiviert, sondern darum, was uns motivieren sollte.<sup>4</sup> Dies disqualifiziert die Ethik bereits im Voraus, eine deskriptiv adäquate Antwort auf unsere Frage zu liefern und verweist auf ein essenzielles Problem der Moralphilosophie – das Motivationsproblem: Selbst wenn es gelänge, eine geltende, allgemein akzeptierte Antwort darauf zu geben, was moralisch geboten sei<sup>5</sup>, so wäre „damit die Möglichkeit von zwischenmenschlichen Konflikten im moralischen Handeln noch keineswegs ausgeräumt. Denn es ist damit zu rechnen, daß zumindest einige Menschen nicht immer hinreichend motiviert sind, das als richtig Erkannte auch in der Praxis umzusetzen.“ (Hoerster 1983: 226). Je weiter also die Kluft zwischen dem individuellen Interesse und dem von einer Moraltheorie Geforderten klafft, desto schwieriger wird eine überzeugende Lösung des Motivationsproblems (vgl. Hegselmann 1997:

---

4 Um den Einwand, es gäbe auch deskriptive Ethik, welche sich sehr wohl mit dem Ist beschäftigt, vorzubeugen, sei an dieser Stelle erwähnt, dass deskriptive Ethik inzwischen eher Gegenstand von Erfahrungswissenschaften wie Soziologie, Geschichtswissenschaften und Psychologie geworden ist (vgl. Encyclopædia Britannica 2011). Mit letzterer werden wir uns in diesem Beitrag noch schwerpunktmäßig befassen und damit eben genau deskriptive Ethik betreiben.

5 Wovon man allerdings weit entfernt ist, wenn Hilgendorf (2001: 86) bemerkt: „Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Versuche, eine absolut geltende Moral zu etablieren, bislang nicht von Erfolg gekrönt waren.“

25). Es bildet sich somit ein starkes Spannungsfeld zwischen der Ökonomik, in der die größtenteils analytische Neoklassik das pure Eigeninteresse des Menschen methodisch herauskehrt, und der präskriptiven Moralphilosophie, welche bspw. mit dem utilitaristischen greatest-happiness-principle „das größte Glück der größten Zahl“ fordert und damit nach Jencks (1990: 53f.) „complete unselfishness“ zum Maßstab macht. Wir kommen zu dem Schluss, dass die Gegenstandsbereiche, auf denen der Fokus der beiden Disziplinen liegt, sich für die Erklärung, die wir suchen, schlicht nicht eignen. Die Ursachen hierfür sind die für unsere Fragestellung falschen Argumentationsebenen auf denen die beiden Wissenschaften operieren. Unsere Frage verlangt nach einer deskriptiven Antwort, die Ethik kann jedoch bloß normative, die Ökonomik nur analytische Aussagen liefern.

In der Realität beobachten wir beim Menschen sowohl eigeninteressiertes wie auch selbstloses Handeln. Das legt den Schluss nahe, dass dies bloß zwei Seiten einer Medaille sind. Wir brauchen also eine deskriptive Wissenschaft, die beides zulässt und erklärt. Vielleicht kommen wir der Antwort auf unsere Frage, was Menschen und insbesondere Investoren dazu motiviert, moralisch zu handeln bzw. ethisch zu investieren näher, indem wir bemerken, dass zwischen der analytischen Betrachtung der Ökonomik und den präskriptiven Aussagen der Ethik, die mannigfaltige Bandbreite menschlicher Psychologie liegt.

### **3. Von der „wirksamen Existenz“ der Moral: moralische Motivation in der Psychologie**

#### *3.1 Die Unschärfe der Gedanken: eine Präzisierung der Fragestellung*

„But the relations between thought and action are very far from being as simple as is commonly supposed“ (Piaget 1997: 176).

Moral fand in der Psychologie nach der „Kognitiven Wende“<sup>6</sup> größere Beachtung. In der Nachfolge Jean Piagets nahm sich vor allem Lawrence Kohlberg dieses Themas an und bereitete damit den

---

6 Als Kognitive Wende bezeichnet man den in den 1950er Jahren erfolgten Übergang vom psychologischen Behaviorismus zum Kognitivismus. Der Behaviorismus versteht den Menschen als von seiner Umwelt vollkommen determiniert. Daher birgt allein die Untersuchung von Ursache-Wirkung-Beziehungen – genauer: der Umgebung und des daraus resultierenden Verhaltens – psychologischen Erklärungsgehalt. Der Mensch gilt als Black Box, innere Zustände spielen keine Rolle. Der Kognitivismus hält dem entgegen, dass innere Prozesse, insbesondere Kognitionen, von entscheidender Bedeutung für die Erklärung menschlichen Verhaltens sind. Für eine gute Übersicht siehe Miller 2003.

– nicht unumstrittenen – Boden für einen fruchtbaren Forschungszweig der Moralpsychologie (vgl. Keller 2007: 17ff.). Hier werden wir nach potenziellen Antworten auf die Frage nach der moralischen Motivation suchen.

Wir haben gefragt: Was motiviert Menschen und insbesondere Investoren dazu, moralisch zu handeln bzw. ethisch zu investieren. Die spezifische Komponente bezüglich ethischen Investments lassen wir zunächst außen vor, diese dient in erster Linie dazu, unsere spätere, praxisbezogene Betrachtung anzuleiten. Es bleibt also stehen: Was motiviert moralisches Handeln? Wir haben zunächst also drei Begriffe, die einer Klärung bedürfen: Motivation, Handeln, Moral.

In der Psychologie versteht man unter Motivation den Zweck oder die Ursache einer Handlung. Damit hätten wir die ersten beiden Begriffe verknüpft. Weiterhin ist Motivation eine handlungsweisende Emotion, welche auf zwei verschiedene Arten unser Verhalten bestimmt: Einerseits indirekt, indem wir aus unserer Gefühlserfahrung Informationen über die Welt schöpfen und danach unser Handeln ausrichten.<sup>7</sup> Andererseits direkt, indem wir auf positive Gefühle wie Lust hinstreben und negative wie Schmerz zu vermeiden suchen. Dies wird auch als psychologisch-hedonistisches Prinzip bezeichnet. Man unterscheidet zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Eine Motivation ist extrinsisch, wenn wir dadurch zu einer Handlung motiviert werden, welche wir als Mittel zu einem anderen lohnenden Zweck ansehen. Wir putzen bspw. unsere Zähne, um Zahnschmerzen, negative Gefühle also, zu vermeiden. Wenn wir allerdings subjektiv wohlklingende Musik hören, geschieht dies nicht wegen eines dahinterstehenden Zwecks, vielmehr empfinden wir direkt Freude daran. Hierin liegt eine intrinsische Motivation, Dinge ihrer selbst willen zu tun (vgl. Schacter et al. 2009: 386ff., 397ff.).

Von Moral wird deskriptiv im Zusammenhang mit bestimmten Verhaltensnormen bzw. -regeln, welche von Gesellschaften, Gruppen oder Individuen akzeptiert werden, gesprochen. So verstanden, gelten Handlungen als moralisch, wenn sie mit diesen Normen im Einklang stehen. Dabei ist zunächst unerheblich, auf welchem Wege man zu einer Norm gelangt (vgl. Gert 2002). Für uns stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie können diese moralischen Regeln, welche an und für sich kognitive Konstrukte sind, motivieren und damit handlungsleitend werden (vgl. Rest 1986a: 84; Montada 1993: 259f.)? Das bloße Wissen oder die Anerkennung einer moralischen Norm sind zwar notwendige Bedingungen für moralische Motivation, sie können allerdings – wie wir bei der

---

<sup>7</sup> Wir wissen bspw., dass uns Zufriedenheit und gute Aussichten im Leben fröhlich stimmen. Daher ziehen wir aus einer fröhlichen Stimmung automatisch den Schluss, dass unser Leben zufriedenstellend und aussichtsreich verläuft (vgl. Schwarz et al. 1988).

Diskussion des philosophischen Motivationsproblems gesehen haben – nicht allein hinreichend sein (vgl. Billmann-Mahecha/Horster 2003: 79; Keller 2007: 22f.).

„Zweifellos ist die Überzeugung von der Richtigkeit einer Norm ein guter Grund, sie zu beachten und entsprechend zu handeln. Aber das reicht nicht als Motivation aus, da Gründe nicht als solche schon Motive sind“ (Patzig 1996: 39).

Die Billigkeit der Handlung ist nach Kant der objektive, aber nicht der subjektive Grund. Diese subjektive Triebfeder ist das moralische Gefühl (vgl. Kant 1924: 44f.). Es ist kein Zufall, dass wir wieder am Ausgangspunkt der Definition von Motivation, dem Gefühl, angelangt sind. Nachdem wir diesen Bogen geschlagen haben, liegt unsere Aufgabenstellung klarer vor uns: Wir suchen die Kluft zwischen dem kognitiven Konstrukt der Moral, über die auf Gefühlen basierende Motivation hin zur moralischen Handlung zu schließen. Nun, da wir unsere Begriffe geklärt haben, können wir die Bausteine, welche im Verlauf der moralpsychologischen Forschung zutage gefördert wurden, nach und nach zusammensetzen. Als Folge der wissenschaftlichen Arbeitsteilung haben verschiedene Forscher versucht, die Quelle moralischer Motivation schwerpunktmäßig im Denken bzw. Urteil (Kognition), Gefühl (Emotion) oder Selbst (Identität) des Menschen zu verorten. Wir werden uns daran wagen, die unterschiedlichen Ansätze miteinander in Beziehung zu setzen und zu verknüpfen, so wie es auch die komplexe menschliche Psyche, welche nicht auf eine ihrer Komponenten beschränkt werden kann, tut.

### *3.2 A Modern Statement of the Platonic View: moralisches Urteilen*

Kohlberg als ein bedeutender Pionier der Moralpsychologie ist sicherlich einer der extremsten „Rationalisten“ (vgl. Rest et al. 1999: 9–34). Bezüglich der Motivation, die wir als den Zweck oder die Ursache einer Handlung definiert haben, finden wir bei Kohlberg: Diese entspringe direkt dem moralischen Urteil oder Verstehen.<sup>8</sup> Anderen Faktoren, wie bspw. den Emotionen, misst er dagegen wenig Bedeutung bei (vgl. Hardy/Carlo 2005: 233). In seiner Stufentheorie des moralischen Urteils spielen lediglich Kognition und Perspektivübernahme eine Rolle.<sup>9</sup>

---

8 Das Wissen über das Gute gilt sowohl als notwendig als auch als hinreichend für moralisches Handeln. Damit steht Kohlberg in der platonischen Tradition (vgl. Kohlberg 1970: 57; Bergman 2002: 111).

9 Für eine ausführlichere Darstellung der Stufentheorie Kohlbergs in diesem Band Meyer/Loev 2013:382.

„Moralisches Handeln ist Handeln, das mit dem Inhalt des moralischen Urteils konsistent ist, wie immer dies ausfällt. Wir werden diese Konsistenzvorstellung des moralischen Handelns als die Vorstellung der ‚moralischen Verantwortlichkeit‘ bezeichnen. Als eine Eigenschaft der Persönlichkeit bezeichnet Verantwortlichkeit, erstens, ein Interesse an den Konsequenzen seiner Handlungen sowie deren Akzeptanz. Zweitens bezeichnet sie die Konsistenz zwischen dem, von dem man sagt, daß man es tun sollte oder würde und dem, was man tatsächlich tut“<sup>10</sup> (Kohlberg/Candee 1984: 19).

Sieht sich ein Akteur mit einer Situation, die eine moralische Handlung erfordert, konfrontiert, so kommt nach Kohlberg ein „eingleisiger“, situationsabhängiger Prozess in Gang: Zunächst generiert<sup>11</sup> die Stufen-Struktur des moralischen Urteils, auf der sich die Person gerade befindet, ein Urteil darüber, welche Handlung in dieser Situation geboten ist. Diese Urteile nennt Kohlberg deontisch (vgl. ebd.: 14–16, 20f.). Sie „lassen sich typischerweise von einer Regel oder einem Prinzip herleiten“<sup>12</sup> (ebd.: 20). In einer zweiten Entscheidungssequenz wird dann ein sog. Verantwortlichkeitsurteil gefällt, „ein Urteil über die Verantwortung des Selbst, die richtige Handlung zu tun, d.h. sie ‚durchzuführen‘“ (ebd.: 21).

Kohlberg postuliert von Stufe zu Stufe eine monotone Zunahme der Übereinstimmung des Verantwortlichkeitsurteils (und somit auch des Handelns) mit dem deontischen Urteil und erklärt es unter Berufung auf Richard Hare damit, dass die Urteile mit zunehmender Stufe präskriptiver und universalisierbarer werden (vgl. ebd.: 21–23). Wir gelangen zu einem Verständnis dieser Deutung, wenn wir uns mit der Unterscheidung zwischen heteronomer und autonomer Moral, die Kohlberg von Piaget übernimmt, vertraut machen: Kennzeichnend für ein heteronomes Moralverständnis ist das Festhalten an von Autoritäten gesetzten Regeln. Autonome Moral dagegen begreift Regeln *prima facie* als Verhaltensrichtlinien, welche jedoch von basalen, unabhängigen moralischen Prinzipien abzuleiten und diesen unterzuordnen sind (vgl. in diesem Band Meyer/Loev 2013: 382f.). Diese beiden Moraltypen integriert Kohlberg sowohl zwischen als auch innerhalb der Stufen. Es ist leicht

---

10 Nach Kohlberg zeichnet die Urteil-Handeln-Konsistenz eine Tat im schwächeren Sinne als „richtig“ aus. Im stärkeren Sinne ist eine Handlung dann moralisch richtig, wenn ihr – zumindest intuitiv – die Prinzipien der Stufe 5 zugrundeliegen (vgl. Kohlberg/Candee 1984: 41).

11 Dies geschieht durch Interpretation der moralisch relevanten Merkmale der Situation (vgl. ebd.).

12 Als Beispiele solcher deontischer Urteile nennt Kohlberg die Anwendung von Prinzipien wie dem Kategorischen Imperativ oder dem utilitaristischen *greatest-happiness-principle* (vgl. ebd.: 20).

ersichtlich, dass man sich mit aufsteigender Stufe von heteronomer Moral weg, hin zur autonomen Moral bewegt. Interessanter wird Kohlbergs Konzeption der moralischen Unterstufe innerhalb der Stufen. Hier wird noch einmal zwischen dem heteronomen Typ A und dem autonomen Typ B einer jeweiligen Stufe unterschieden. Typ A ist dabei in seiner Orientierung eher an gesetzten Regeln und pragmatischen Entscheidungen interessiert, während Typ B stärker prinzipiengeleitet auftritt.

„Eine Person des Typs B ist jemand, die intuitiv oder in ihrem ‚Herzen‘ oder ‚Gewissen‘ die zentralen Werte und Verpflichtungen [...] wahrnimmt, die auf rationale Weise erst auf Stufe 5 geäußert werden und die diese Intuition benutzt, um ein Urteil der Verantwortlichkeit oder Notwendigkeit [...] zu generieren“<sup>13</sup> (ebd.: 30).

Hieraus wird nun auch die Konsistenzzunahme zwischen Verantwortlichkeitsurteil und deontischem Urteil erklärbar: Von (Unter-)Stufe zu (Unter-)Stufe nimmt die Verzerrung des Verantwortlichkeitsurteils durch sog. Quasi-Verpflichtungen<sup>14</sup>, welche auf niedrigen Stufen gegenüber vermeintlichen Autoritäten<sup>15</sup> als Grund oder Entschuldigung vorgebracht werden, keine Verantwortung zuzuweisen, ab. Sie werden zugunsten unabhängiger, universeller moralischer Prinzipien aufgegeben (vgl. ebd.: 23ff., 29ff.). Für eine schematische Darstellung des vierstufigen Modells vom Zusammenhang des moralischen Urteils und Handelns siehe die nachfolgende Abbildung 1.

Kohlbergs Konzeption wurde zu Recht von vielen Seiten her kritisiert. So sieht Kohlberg die Einordnung der Ich-Kontrollen<sup>16</sup> („ego controls“) als amoralisch dadurch gerechtfertigt, dass diese sowohl für die Durchsetzung moralischer als auch unmoralischer Absichten dienen können. Die einzige Instanz, welche Handeln moralisch macht, ist demnach das Urteil. Folgerichtig sind richtig erscheinende Handlungen, ohne vorangehendes moralisches Urteil, keine moralischen Handlungen. Umgekehrt ist ein moralisches Urteil, welchem aus Mangel amoralischer Ich-Kontrolle keine darauf basierende Handlung folgt, kein moralischer Fehlschlag (vgl. Bergman 2002: 108). Eine Verfehlung, welche bspw. im Evangelium nach Matthäus (26: 41), durch den als Redewendung

13 Mit dieser konzeptionellen Ergänzung trägt Kohlberg der Beobachtung, dass Personen, welche sich formal zwar auf einer niedrigeren Urteilsstufe befinden, sich aber für den „richtigen“ Inhalt einer Handlung entscheiden, Rechnung (vgl. ebd.: 30).

14 Aus der Perspektive der Stufe 5 (vgl. ebd.: 23).

15 Bspw. landesspezifische Gesetze oder Urteile von Vorgesetzten.

16 Unter welche – aus aristotelisch-tugendethischer Perspektive – auch durchaus moralische Tugenden wie Mut (Ich-Kontrolle im Angesicht von Gefahren) oder Mäßigung (Ich-Kontrolle des Belohnungsaufschubs) fallen würden (vgl. Bergman 2002: 107f.).

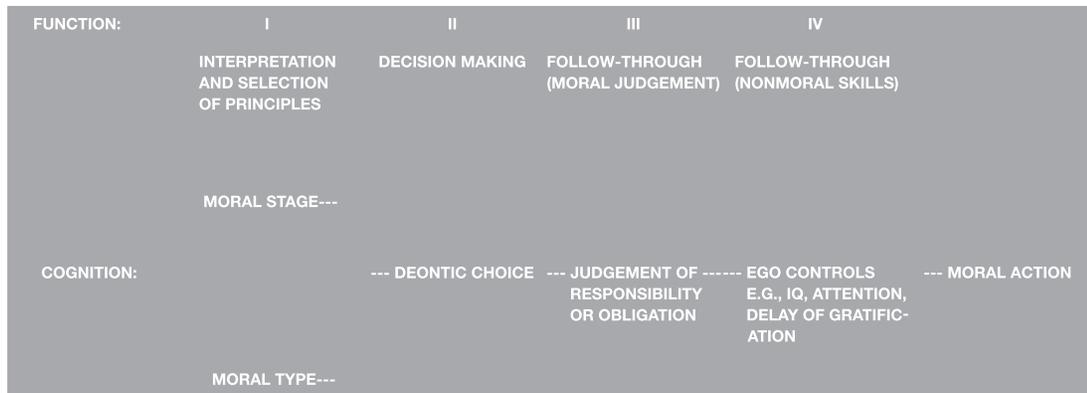


ABBILDUNG 1: KOHLBERGS MODELL VOM ZUSAMMENHANG MORALISCHEN URTEILS UND HANDELNS (BERGMAN 2002: 108)

gebräuchlichen Ausspruch: „Der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach“ eine durchaus moralische Verurteilung findet.

### 3.3 *The Chief Source of Consciousness: moralische Gefühle*

James Rest kritisiert die seltsamen Blüten, welche die wissenschaftliche Arbeitsteilung in der psychologischen Moralforschung treibt und setzt seinen Kollegen entgegen, dass der psychologische Vorgang, an dessen Ende eine moralische Handlung steht, neben kognitiven Komponenten, welche Kohlberg in platonischer Manier als absolut dominierend ansieht, auch damit zusammenwirkende, gleichwertige affektive Bestandteile enthält (vgl. Rest 1986a: 84).

„Mein grundlegender Ansatz [...] verweist das moralische Urteil auf eine immer noch wichtige, aber weniger erhabene Rolle in der Hervorbringung von Verhalten zurück. [...] Die Grundmetapher dieses zweiten Ansatzes ist [...] das Ensemble der Glieder einer Kette“ (ebd.: 88).

So würden dem kognitiven Apparat Prozesse der Empathie vorangehen.<sup>17</sup> Nach Rest liegt Kohlberg auch damit falsch, dass deontisches Urteil und Verantwortlichkeitsurteil sich mit zunehmender moralischer Urteilsfähigkeit einfach annähern und schließlich vereinigen, vielmehr muss der Mensch sich immer wieder zwischen konkurrierenden Werten, von denen das moralische Ideal bloß eines ist, entscheiden. Dann liegt aber eine Frage klar auf der Hand: „What motivates the selection of moral values over other values?“ (Rest 1986b: 14). Auf diese Frage hat Kohlberg eine bloß vage Antwort zu bieten: „The basic motivation for morality is rooted in a generalized motivation for acceptance, competence, self-esteem, or self-realization“ (Kohlberg 1987: 312). Hier sehen wir das Scheitern Kohlbergs, den Sachverhalt der moralischen Motivation mit seiner rein kognitiven Theorie adäquat zu erfassen (vgl. Bergmann 2002: 111; Keller 2007: 22).

Roger Straughan liefert einen möglichen Ansatz zur Lösung dieses Problems unter Bezugnahme auf James Gilligans<sup>18</sup> Analyse der Daten Kohlbergs. Gilligan identifiziert darin zwei Faktoren der moralischen Motivation: Eine extrinsische Ethik der Scham und eine intrinsische Ethik der Schuld. Er postuliert, dass sich Entwicklung von ersterer hin zu letzterer vollzieht, was Straughan als Erklärung für die von Kohlberg festgestellte Konsistenzzunahme zwischen moralischem Denken und Handeln interpretiert. Während sich die soziale Perspektive mit höherer Stufe weg von präkonventionellem Egozentrismus hin zu postkonventioneller prinzipiengeleiteter Unparteilichkeit entwickelt, verlagert sich parallel die Motivation von simpler Strafvermeidung hin zur Wahrung selbstgesetzter, internalisierter Prinzipien, deren Verletzung unvermeidlich psychologische „self-castigation“ (Straughan 1983: 137) nach sich zieht. Die motivierenden Sanktionen liegen auf niedriger Stufe bei anderen, auf hoher bei einem selbst (vgl. Bergmann 2002: 111f.). Straughan schließt: „Otherdirected sanctions are avoidable; self-directed ones are not“<sup>19</sup> (Straughan 1983: 137).

Es ist nicht mehr von der Hand zu weisen, dass uns in diesem Kapitel – wie auch immer wir die Kritik an Kohlberg anlegen – Bezugnahmen auf Gefühle begegnen. Bisher war von Empathie, Scham oder Schuld die Rede. Nun wird es Zeit, sich schwerpunktmäßig mit Konzepten zu befassen, die ein Augenmerk auf moralische Gefühle legen. Hoffman sieht, anders als Kohlberg, die Fähigkeit

---

17 Diese Komponente bezeichnet Rest als moralische Sensitivität (vgl. Rest 1986a: 89).

18 Nicht zu verwechseln mit seiner Frau, Carol Gilligan, Mitarbeiterin und Kritikerin Kohlbergs.

19 Interessanterweise kann man Straughan dabei so auslegen, dass sich seine Erklärung in die vagen, bereits erwähnten Begrifflichkeiten, welche Kohlberg zur Erklärung moralischer Motivation vorbringt, fügt und diese elaboriert (vgl. Kohlberg 1987: 312). Kohlberg spricht von „acceptance“, welche man als positive Form der Sanktion des Akzeptanzentzugs deuten kann. Ebenso droht die „self-esteem“ eines Menschen Schaden zu nehmen, wenn man die selbstgesetzten Prinzipien missachtet. In dem einen Fall stellt sich fremdbestimmte Scham ein, im anderen Schuld vor einem selbst.

der Perspektivübernahme nicht bloß als kühles kognitives Instrument der Interessenverrechnung sondern schreibt ihr auch eine empathisch-affektive, für ihn zentrale moralische Komponente zu.

„[A]bstract moral principles, learned in ‘cool’ didactic contexts (lectures, sermons), lack motive force. Empathy’s contribution to moral principles is to transform them into prosocial hot cognitions – cognitive representations charged with empathic affect, thus giving them motive force“ (Hoffman 2000: 239).

Erst durch die Fähigkeit zum Mitempfinden („sympathetic distress“, Hoffman 1984: 116) wird eine Disposition zur Hilfeleistung oder aktiven Berücksichtigung anderer geschaffen. Verfehlt es ein Akteur dieser entsprechend zu handeln, kommt es zu Schuldgefühlen<sup>20</sup>, „die nach Hoffmann Motivcharakter haben und damit eine moralische Handlungsregulation bewirken können“ (Keller 2007: 23). Dabei können situationsbedingte Faktoren, insbesondere Verantwortungszuschreibungen, das Zustandekommen einer moralischen Handlungsdisposition erleichtern oder erschweren. Die moralischen Konflikte des Alltags sieht Hoffman vornehmlich darin, wenn egoistische Motive mit moralischen Verpflichtungen bzw. mit prosozialen Motiven kollidieren.<sup>21</sup> Eine moralische Person zeichnet sich demnach erstens: durch ein Motiv, beim Handeln auf andere Rücksicht zu nehmen, und zweitens: durch eine Disposition, bestimmte moralische Gefühle zu empfinden, aus.

POSITIVES ODER NEVGATIVES MORALISCHES GEFÜHL	SITUATION
EMPATHIE, SYMPATHIE	MITEMPFINDEN MIT DEN BELANGEN ANDERER
STOLZ, ZUFRIEDENHEIT UND BEWUNDERUNG	WENN SELBST ODER ANDERE SICH (AUCH IM FALLE VON VERSUCHUNGEN) MORALISCH RICHTIG VERHALTEN HABEN
ÄRGER, WUT	WENN SELBST SICH VON ANDEREN UNMORALISCH BEHANDELT FÜHLT
SCHAM <sup>22</sup> , SCHULD	WENN SELBST UNMORALISCH GEHANDELT HAT ODER SICH FÜR DAS HANDELN BZW. DIE LAGE EINES ANDEREN VERANTWORTLICH FÜHLT
EMPÖRUNG	WENN WIR ANDERE ALS VERANTWORTLICH FÜR HANDLUNGEN ODER ERGEBNISSE VON HANDLUNGEN SEHEN, DIE WIR FÜR MORALISCH FALSCH HALTEN

ABBILDUNG 2: MORALISCHE GEFÜHLE NACH HOFFMAN (VGL. KELLER 2007: 26)

20 Diese entstehen durch Transformation der empathischen Betroffenheit als eine Art Selbstkritik („a painful feeling of disesteem for oneself“, Hoffman 2000: 114) (vgl. Keller 2007: 26).

21 Hier treffen wir auch das oben erörterte Spannungsfeld zwischen Ökonomik und Ethik an (vgl. Kapitel 2).

22 Ist die Furcht vor der Empörung der anderen (vgl. Keller 2007: 25).

Was sind nun diese moralischen Gefühle? Hoffman identifiziert eine Reihe von verschiedenen Emotionen, mit denen je nach Situation auf die Verletzung oder Wahrnehmung von Verpflichtungen oder Verantwortungen reagiert wird (vgl. ebd.: 23ff.). Diese sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

Dabei können Gefühle durchaus mit bestimmten moralischen Normen verknüpft sein (Beispiel: Gerechtigkeitsempfinden), Hoffman spricht in diesem Falle von affektgestützten moralischen Prinzipien (vgl. ebd.: 25ff.). „Die emotionale Reaktion auf eine Situation zeigt, dass eine entsprechende moralische Norm für die Person verbindlich ist“ (ebd.: 26). Straughan hatte mit seiner Vermutung also den richtigen Weg beschritten. Dies wird insbesondere offenkundig, wenn Hoffman von der Möglichkeit einer „mature guilt“ (Hoffman 2000: 119) spricht:

„When one has internalized and committed himself to caring or justice principles, realizes one has choice and control, and takes responsibility for one’s actions, one has reached a new level. One may now consider and act fairly toward others, not only because of empathy but also as an expression of one’s internalized principles, an affirmation of one’s self“ (ebd.: 18).

Einmal mehr begegnet uns das Selbst in unserer Untersuchung. Rückblickend springt uns ins Auge, dass wir immer wieder auf die dritte, bisher noch nicht behandelte, jedoch eingangs erwähnte Komponente gestoßen sind: Ich-Kontrolle, Verantwortlichkeit als Eigenschaft der Persönlichkeit, self-esteem, self-realization (Kohlberg); self-castigation (Straughan); self-affirmation (Hoffman). Tatsächlich sind wir etwas auf der Spur, was die Lücke zwischen den beiden bisher wenig verknüpften Positionen, Denken und Fühlen, zu schließen vermag. Rest ist dem auf den Fersen, wenn er bemerkt: „Reasoning about justice is no more the whole of morality than is empathy“ (Rest 1984: 32). Dieses Bindeglied im Ensemble der Glieder einer Kette ist die Identität.

#### *3.4 Who are you – who who, who who? – Moralische Identität*

Wir kommen zurück auf Rests Frage: „What motivates the selection of moral values over other values?“ Diese fand bei Kohlberg eine bloß unzureichende Antwort. Hoffman bezog bisher keine eindeutige Stellung zu dem Sachverhalt konkurrierender Werte. Er spricht zwar von einem Kampf zwischen Egoismus und Moralität und von situationsbedingten Einflussfaktoren, welche die Hinwendung von einem zum anderen erleichtern oder erschweren, eine konkrete Ausführung

bleibt er aber schuldig. Vielleicht überrascht es nicht, zu lesen: „[T]he self [...] plays a central role in my empathy development theory“ (Hoffman 2000: 21). Mit diesem (moralischen) Selbst bzw. der Identität hat sich Blasi beschäftigt.

Blasi siedelt das Wirkungsfeld der moralischen Identität im Verantwortlichkeitsurteil Kohlbergs an (vgl. Hardy/Carlo 2005: 235). Dies erscheint naheliegend, wir erinnern uns: Es ist „ein Urteil über die Verantwortung des Selbst, die richtige Handlung zu tun, d.h. sie ‚durchzuführen‘.“ (Kohlberg/Candee 1984: 21). Bei der Beschreibung dessen, was Identität überhaupt ist, bedient sich Blasi eines Arguments des Philosophen Harry Frankfurt: Demnach haben Menschen nicht nur Wünsche in Bezug auf Objekte, Menschen oder Ereignisse (in Frankfurts Terminologie: „first-order desires“) sondern auch rückbezügliche Wünsche über ihre eigenen Wünsche („second-order desires“). Indem wir nun darüber reflektieren, was in uns willkürlich und spontan als Wunsch aufflackert und dazu Stellung beziehen, formen wir das Natürliche zum Gewollten um. Als Träger unserer Wünsche und Motive strukturieren wir damit deren Inhalt (nach Frankfurt formen wir unseren Willen) und beginnen so, unsere Identität zu begründen (vgl. Bergman 2002: 121).

Allgemein hat die Identität einer Person nach Blasi zwei konstituierende Komponenten, welche nahezu unabhängig voneinander bestehen. Die erste ist der objektive Identitätsinhalt: spezifische Inhalte, bspw. moralische Ideale, um die herum das Selbstkonzept errichtet wird.<sup>23</sup> Zwischen diesen Inhalten herrscht eine hierarchische Ordnung. Sie bestimmt, wie maßgeblich ein bestimmter Inhalt für die eigene Persönlichkeit ist und damit, welche Priorität einem spezifischen Wert im eigenen Wertesystem eingeräumt wird. Stehen moralische Ideale in der persönlichen Werteordnung weit oben, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese in einer moralisch herausfordernden Situation ihre Anwendung finden<sup>24</sup> (vgl. Hardy/Carlo 2005: 235f.). Wie kommt es dazu? Hier wendet Blasi bei der Erklärung einen alten Kunstgriff an, den man bereits von Piaget und Festingers A Theory of Cognitive Dissonance (1957) kennt (vgl. Loev/Meyer in diesem Band: 3f.): Demnach hat das Subjekt ein Bedürfnis nach Konsistenz – genauer: Selbstkonsistenz – die natürliche Tendenz, im Einklang mit dem eigenen Selbstkonzept zu leben. Dadurch wird ein Verantwortlichkeitsurteil zugunsten des moralischen Ideals motiviert: „Der Übergang von Verantwortlichkeitsurteil zum Handeln wird durch einen dynamischen Faktor unterstützt: der Tendenz zu Selbst-Konsistenz,

23 An dieser Stelle erkennt man bei Blasi ein Kohlberg'sches Moment: Ein moralischer Identitätsinhalt speist sich aus einem authentischen moralischen Verstehen (vgl. Bergman 2002: 121; Hardy/Carlo 2005: 237).

24 Dies hat einen hohen Erklärungswert: „Blasi's model paints a more agentic picture of morality, where individual differences in moral desires, rather than differences in morally relevant capacities (e.g., empathy, moral reasoning, or moral schemas), are the root of individual differences in moral behavior.“ (Hardy/Carlo 2005: 237).

einer zentralen Tendenz in der Persönlichkeitsorganisation.“ (Blasi 1983: 68f.) Lapsley formuliert prägnant den Unterschied zwischen Kohlbergs und Blasis Konzeption moralischer Motivation:

„For Kohlberg, moral motivation to act comes from one’s fidelity to the prescriptive nature of moral principles [...]. Hence not to act is to betray a principle. For Blasi, in contrast, moral motivation to act is a consequence of one’s moral identity, and not to act is to betray the self“ (Lapsley 1996: 86).

Die zweite Komponente ist das subjektive Identitätserleben: Modi, in welchen die eigene Identität subjektiv wahrgenommen wird (vgl. Hardy/Carlo 2005: 235f.). Blasi beschreibt diese wie folgt:

„[S]everal individuals may see morality as essential to their sense of self, of who they are. For some of them, however, moral ideals and demands happen to be there, a given of their nature over which they feel little control. In this case moral ideals exist next to other characteristics, all equally important simply because they are there. Others instead relate to their moral ideals as being personally chosen over other ideals or demands, sense their fragility, and feel responsible to protect them and to thus protect their sense of self“ (Blasi 1993: 103).

Mit dem Heranreifen dieses Erlebens vollziehen sich einige wichtige Entwicklungen: So stellt sich das Selbstkonzept mehr und mehr auf innere, psychologische Identitätsinhalte, wie Ziele und Werte, um. Nach außen gerichtete Inhalte wie körperliche Merkmale, Beziehungen und Verhaltensweisen treten in den Hintergrund. Das Selbst wird geordneter und einheitlicher, bestimmte Identitätsinhalte werden als zentral und essenziell ausgewählt und anderen übergeordnet, es entsteht eine Art harter Identitätskern. Dies geht einher mit einem stärker werdenden Gefühl des Selbstbesitzes. Man empfindet Verantwortung gegenüber seiner Identität und sucht diese zu schützen und im Leben zu verwirklichen. Der Wunsch nach Selbstkonsistenz intensiviert sich, Selbsttreue wird als Notwendigkeit angesehen, Selbstverrat dagegen löst starken negativen Affekt aus (vgl. Hardy/Carlo 2005: 235f.).

### 3.5 *Das moralische Ensemble: ein theoretisches Modell*

Wir sehen: Die Vermeidung eines starken negativen Affekts wirkt durch das Selbstkonzept handlungsregulierend. Das liefert die Motivation, in Harmonie mit seiner Identität zu handeln. Die affektiven Aspekte finden wir bei Hoffman wieder, das moralische Verstehen und die Urteils-maschinerie liegen dagegen bei Kohlberg. Wir haben nun alle Bausteine für ein adäquates Modell moralischen Handelns zusammen. Jetzt gilt es, diese klug zusammzusetzen.

In der Tradition von Hume<sup>25</sup> und Schopenhauer<sup>26</sup>, konsistent mit Hoffman, wählen wir eine affektive Komponente, (1.1) das Mitgefühl, als Ausgangsbasis unseres Modells. Empathie als ein spontanes, sich ins Bewusstsein drängendes Gefühl, ist der Stein, der den kognitiven Prozess ins Rollen bringt. Dies steht im Einklang mit unserer eingangs gemachten Definition von Motivation als handlungsleitende Emotion. Das Mitgefühl lässt uns an der Situation anderer teilhaben und initiiert damit (1.2) eine intuitive, bei komplexen Sachverhalten entsprechend ausgiebige Perspektivübernahme, welche die zu berücksichtigenden Interessen zusammenträgt. Wir leiden mit den Betroffenen und suchen die missliche Lage nach Möglichkeit zu beseitigen<sup>27</sup>, dies lässt sich mit dem psychologisch-hedonistischen Prinzip plausibilisieren. Empathie stellt sich dabei als kognitiv gehaltvolle Emotion dar und begründet ein moralisches Handlungspotenzial (vgl. Billmann-Mahecha/Horster 2003: 82f.; Keller 2007: 23–27). Eine wichtige Einschränkung für die Notwendigkeit des Mitgefühls am Anfang einer potenziellen moralischen Handlung müssen wir jedoch machen: Mit einer zunehmend ausgeprägten moralischen Identität verliert das Mitleid an Notwendigkeit und tritt in seiner motivierenden Rolle hinter (1.3) dem Wunsch nach Selbstkonsistenz zurück.<sup>28</sup> Allein mit Empathie wäre moralisches Handeln in anonymen, komplexen Umgebungen schlichtweg nicht zu erklären.<sup>29</sup> Mit dieser Präzisierung folgen wir dem Weg, den Straughan mit

---

25 Nach Hume können rationale Einsichten zwar dirigistisch aber niemals handlungsmotivierend wirken. Hierfür bedarf es immer erst der treibenden Kraft der Gefühle (vgl. Hume 1739: 265ff.; vgl. auch Cohon 2004).

26 Für den das Mitleid das „Fundament der Moral“ legt und „die Scheidewand zwischen Ich und Du dünn und durchsichtig“ werden lässt (Bähr 1857: 76). „Zur Begründung der Moral ist der Nachweis des Mitleids als ihrer einzig möglichen Triebfeder genügend“ (Bähr 1857: 77.; vgl. auch Schopenhauer 1841: 742ff.).

27 Dabei geht es psychologisch betrachtet in erster Linie um ein Beseitigen für uns. D.h., wir können ebenso Hilfe leisten, wie uns abwenden, um unser Unbehagen zu lindern. Selbstredend wird Ersteres bei einer hinreichend entwickelten moralischen Identität Zufriedenheit und Stolz, Letzteres dagegen Schuld und Scham auslösen.

28 Bzw. hinter der dadurch bedingten Vermeidung von Schuldgefühlen und dem Streben nach Zufriedenheit mit sich selbst.

29 Hume sah bereits dieses Problem, indem er betonte, dass Mitleid von dem Anblick eines Notleidenden abhängt und somit nicht motivieren kann, wenn eine zu große Distanz zwischen dem Akteur und dem Bemitleideten liegt (vgl. Demmerling/Landweer 2007: 104f.). Dieser Sachverhalt wiegt umso schwerer, wenn wir bedenken, dass viele unserer Gesellschaftsstrukturen zu immer

der intrinsischen Schuldethik, Hoffman mit dem Konzept der mature guilt und Blasi mit der Definition eines hochentwickelten Identitätserlebens bereits besprochen haben. Dieser Sachverhalt birgt die immanente Gefahr, dass eine Situation, welche im ersten Moment kein Mitgefühl initiiert, gar nicht erst als moralisch signifikant wahrgenommen wird. Der Weg für moralische Motivation ist somit versperrt. (1.4) Ein amoralischer Entscheidungsverlauf wird eingeschlagen.

Von den kognitiven Kapazitäten und dem damit in Zusammenhang stehenden Selbstkonzept hängt es im Anschluss ab, ob das moralische Handlungspotenzial verwirklicht oder zugunsten anderer Werte aufgegeben wird. Dann nämlich wird die Situation (2.1) moralisch bewertet und eine hierdurch gebotene Handlung ins Auge gefasst.<sup>30</sup> Die Festlegung relevanter Bewertungsaspekte ist dabei von (III) der moralischen Identität bestimmt, welche sich wiederum aus (II) dem moralischen Verstehen in (I) den von Hoffman erwähnten didactic contexts<sup>31</sup> (vgl. Kapitel 3.3) (im weiteren Verlauf: moralische Biographie) speist. In der nächsten Sequenz kommt es zu (2.2) einem Verantwortlichkeitsurteil des Individuums unter Rekurs auf die eigene Persönlichkeit, ihre Werteordnung und die darin festgelegte Einstellung zur Moral. Fällt dieses negativ aus, fühlt sich das Subjekt nicht in der Pflicht, moralisch zu handeln, (3.1) dem subjektiv wichtigeren Erfordernis eines anderen Wertes wird Priorität eingeräumt. Fällt das Verantwortlichkeitsurteil stattdessen positiv aus, wird das subjektiv moralisch Gebotene<sup>32</sup> als verbindlich erkannt. Es kann zu zweierlei kommen: Der Wunsch nach Selbstkonsistenz wirkt hinreichend motivierend, der Akteur führt (3.2.1) die Handlung aus, (3.2.2) die Selbstkonsistenz wird gewahrt. (3.2.3) Zufriedenheit oder Stolz mit dem eigenen Tun stellt sich ein. Liefert der Wunsch nach Selbstkonsistenz dagegen keine hinreichende Motivation, (3.3.1) das moralisch Gebotene auch zu tun, nimmt das Individuum (3.3.2)

---

höherer Komplexität, Unübersichtlichkeit und Anonymität tendieren. So findet man diese Merkmale in ihrer Ausprägung par excellence in Finanzmärkten und Warenhäusern.

30 Hier ist anzumerken, dass das subjektiv Moralische aus der Sicht eines höher entwickelten Moralverständnisses durchaus als vermeintlich moralisch erscheinen kann (vgl. Kapitel 3.2).

31 Diese müssen sich dabei keineswegs, wie in Hoffmans Zitat, „cool“ gestalten. (Gefühls-)Intensive Erfahrungen können ebenso ein Bestandteil der vom Individuum durchlaufenen „didactic contexts“ sein. So vermag ein Unrecht, welches einem persönlich widerfährt, zur Erkenntnis des moralischen Prinzips „bewahre andere vor solchen Ungerechtigkeiten“ führen. Dieses Prinzip wird, sofern die Erfahrung mit starken Emotionen einhergeht, affektgestützt sein und die Wirkung der Empathie zusätzlich forcieren. Um diese Differenzierung zu verdeutlichen, werden wir im Folgenden den breiter gefassten Begriff „moralische Biographie“ verwenden. Diese Wortwahl soll darauf hinweisen, dass ein Mensch niemals als eine von seinen Lebensumständen losgelöste Tabula rasa einer moralischen Entscheidungssituation entgegentritt, sondern immer als ein Produkt seiner Lebensrealität und bisher getroffenen Entscheidungen. Mit diesem Element wird eine lerntheoretische Komponente in unser Modell integriert. Die Ausführung dieser liegt jedoch außerhalb des Rahmens dieses Beitrags.

32 Betrachten wir die Forderung des zugrundeliegenden moralischen Prinzips als das objektiv moralisch Gebotene (wie bspw. beim Kategorischen Imperativ), fällt an dieser Stelle das subjektive damit zusammen.

eine Selbstinkonsistenz in Kauf. Je nach Intensität dieser Inkonsistenz, treten (3.3.3) entsprechend starke Scham- oder Schuldgefühle auf. In jedem Fall wird die Handlung, bewusst oder unbewusst, (4) ein Teil der moralischen Biographie des Handelnden (vgl. Abbildung 3).

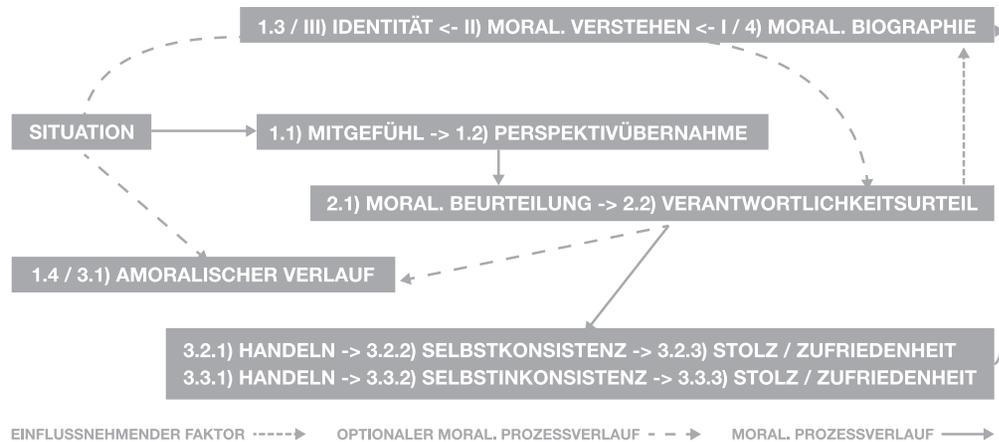


ABBILDUNG 3: DAS MORALISCHE ENSEMBLE: EIN THEORETISCHES MODELL MORALISCHEN HANDELNS

Das Modell versetzt uns in die Lage, eine zumindest theoretische Antwort auf die Frage Was motiviert moralisches Handeln? zu geben. Wir konstatieren: Begleitet vom psychologisch-hedonistischen Prinzip sind Mitgefühl und der Wunsch nach Selbstkonsistenz die treibenden Kräfte hinter sittlichem Tun.

#### 4. *Anständige Anlagen? – Ethisches Investment und moralische Motivation*

„Das glänzendste Geschäft auf dieser Welt ist die Moral“ (Wedekind 1901: 5. Akt). Das theoretische Fundament wäre gelegt. Nun wird es Zeit, den Elfenbeinturm zu verlassen und sich dem zweiten, praxisbezogenen Teil unserer Frage zu widmen: Was motiviert Investoren dazu, ethisch zu investieren? Um dies zu klären, werden wir im Folgenden empirische Studien zum Wesen ethischer Investoren betrachten. Insbesondere wird zu prüfen sein, ob die Befunde der Untersuchungen sich im Lichte unseres theoretischen Modells rekonstruieren lassen und inwiefern dies

zu Klärung der tatsächlichen Motivation – moralisch oder nicht – beitragen kann. Die Literatur zum ethischen Investment kennt vor allem vergleichende Studien zwischen konventionellen und ethischen Investoren. So stellt Williams in einer großen Längsschnittstudie lapidar fest, dass der größte Unterschied zwischen ethischen und konventionellen Investoren in ihrer Gesinnung und ihrem Verhalten und nicht etwa in demographischen Variablen liegt. Ethische Investoren legen ein größeres Augenmerk auf soziale Belange und setzen ihre ethische Präferenz bei ihren Kaufentscheidungen öfter in die Tat um (vgl. Williams 2005: 15–17; auch McLachlan/Gardner 2004: 19–21). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Lewis:

„The prime differences between the two groups is that the ethical investors have put their sympathies into action, thereby maintaining a coherent ‘lifestyle’ given their career choices and other connections“ (Lewis 2001: 339).

Lewis belässt es jedoch nicht bei dieser Feststellung. Es folgen Einschränkungen, die das Bild vom guten Samariter trügen. So sind auch ethische Anleger nicht dazu bereit, größere finanzielle Opfer in Kauf zu nehmen, um ihre ethischen Bedenken aus der Welt zu schaffen: Ethische Investments konstituieren nur einen geringen Teil ihres Portfolios. Dies wirft ein moralisches Dilemma auf, denn der andere, weit größere Teil enthält unethische Anlagen, welche mit den vorgebrachten ethischen Prinzipien im Widerspruch stehen (vgl. MacKenzie/Lewis 1999: 446f., 450). Folglich kann nach unserem Modell eine Selbstinkonsistenz, welche Schuldgefühle hervorruft, entstehen. Und tatsächlich: Lewis‘ Probanden sprechen von einer Schuld, die sie angesichts dieses Dilemmas verspüren. Schuldempfinden wird auch als Antrieb genannt (vgl. Lewis 2001: 337, 339). Durch den Selbstverrat entsteht kognitive Dissonanz, deren Abbau mit Rechtfertigungsstrategien adressiert wird (vgl. MacKenzie/Lewis 1999: 447–450).

Wir stellen fest, dass ethisches Investment allein noch keinen „Heiligen“ ausmacht. Genau so wenig kann man konventionellen Investoren unterstellen, kalte *Homines oeconomici* zu sein. Selbstverständlich haben auch diese ihre Ideen von Moral und Prinzipien, nach denen sie leben wollen (vgl. Lewis 2001: 339). Dass Prinzipien und gute Absichten für ein angemessenes Verhalten aber noch nicht ausreichen, stellt ebenso Nilsson bei seiner zusammenfassenden Darstellung fest. Hier beschleicht uns eine Art Kohlberg’sches *Déjà-vu* (vgl. Blasi 1980): Es wird eine Kluft zwischen dem, was Konsumenten bezüglich ihrer prosozialen Gesinnung behaupten und dem, was sie bei ihrer Kaufentscheidung letztlich umsetzen, diagnostiziert. Nilsson schließt, dass eine prosoziale

Gesinnung zwar mit Verhalten korreliert, die Korrelation aber überraschend niedrig ausfällt (vgl. Nilsson 2007: 309f.). Jansson und Biel finden in ihrer Studie heraus, dass professionelle Investoren (bspw. Fondsmanager) anders als private und staatliche, ethischen Überlegungen bei ihren Investitionsentscheidungen bestenfalls einen instrumentellen Wert beimessen:

„As fund managers are monitored and rewarded on their skill to track or beat an index on a short-term basis and to maximize risk adjusted financial return to their beneficiaries, and not on their ability to be socially responsible investors, they thus may lack both incentives and motivation to act as long-term responsible investors. Among fund managers, to be responsible or ethical seems to be understood as being prudent and dutiful toward the task to maximize return to their beneficiaries [...] disregarding other societal considerations such as environmental and social concern“ (Jansson/Biel 2009: 10).

Wir erkennen eine diskriminierende Quasi-Moral, welche die vermeintlichen Interessen der Gläubiger überbetont und das Wohl der Allgemeinheit zurückstellt. Professionelle Investoren werden darauf trainiert, diesem Prinzip zu folgen und die Bewertung ihrer Arbeit erfolgt extern in Abhängigkeit davon. Die Referenz- und Richtinstanz ist in erster Linie eine andere als die Identität des Handelnden. Es mag besonders leicht fallen, die ethische Verantwortung abzuwälzen. Dass diese Perspektive eine rollenspezifische ist, können wir erkennen, wenn Fondsmanager als Privatpersonen, unabhängig von ihrer Profession, befragt werden. Dann nämlich weitet sich der Blickwinkel, moralische Werte gewinnen in ihren Überlegungen wieder an Bedeutung (vgl. ebd.: 4f., 10). Indem die Fragestellung derartig abgewandelt wird, verhilft man der Identität des Adressaten wieder zu ihrer richtungsweisenden Stellung. An dieser Reaktion können wir ablesen: Das eben festgestellte quasi-moralische Prinzip wurde nicht als universelles ethisches Prinzip verinnerlicht. Hier sehen wir auch ein gutes Beispiel für die fehlende Wahrnehmung moralischer Signifikanz in bestimmten Situationen. Eine zusätzliche Einsicht bezüglich dieser Phänomene birgt eine investmentbezogene Betrachtung der Entscheidungsfindung bei Glac. Hiernach benutzen Investoren zwei verschiedene kognitive Entscheidungsmodelle („decision frames“):

„The first model frames investing as a type of decision that is functional in nature and mainly contains financial knowledge elements [...] [t]he second

model frames investing as a type of decision that is expressive in nature and extends the investor's identity and social beliefs into the investment choice“ (Glac 2009: 43).

Dies liest sich wie die in unserem Modell anfangs vorhandene Wahl zwischen moralischem und amoralischem Entscheidungspfad. Offenbar lassen sich die festgestellten Probleme besser erklären, wenn wir annehmen, dass ein Investor dazu in der Lage ist, beide Entscheidungsmodelle anzuwenden. Er wird dann, teils von äußeren Zwängen wie der Profession und teils von inneren Faktoren wie der Identität beeinflusst, situationsabhängig auswählen. Eine Variable von der das insbesondere abhängt, wird von McLachlan und Gardner als moralische Intensität identifiziert und beschreibt das Ausmaß des moralischen Imperativs, welches einer Situation innewohnt (vgl. McLachlan/Gardner 2004: 14f., 22). Wir können dies als den Grad, dem entsprechend eine Entscheidungssituation das Mitgefühl oder essenzielle moralische Identitätsinhalte anspricht, rekonstruieren. Situationsmerkmale wie die Nähe zu den Betroffenen, Transparenz oder Anonymität mögen dabei eine tragende Rolle spielen. So werden Investoren, die einen nur geringen Prozentsatz ihres Portfolios ethisch investieren, anfangs ersteres Entscheidungsmodell anlegen. Dies wird solange fortgesetzt, bis die moralische Intensität ein salientes Niveau erreicht. Bei diesem angekommen, meint man „ausgesorgt“ zu haben. Dann erst kommen „anständige Anlagen“ in Betracht, mit dem zweiten Entscheidungsmodell gewinnt das Moralische im Selbstkonzept die Überhand (vgl. MacKenzie/Lewis 1999: 445f.). Dies gilt analog für den ethischen Konsum. Befragt man professionelle Investoren als Privatperson, offenbart sich deutlich der situationsabhängige Wechsel zwischen den beiden Modellen. Abhängig von der adressierten Rolle wird moralisch oder amoralisch argumentiert.

Welche Schlüsse können wir nun bezüglich der Motivation ethischer Investoren ausgehend von den hier diskutierten Studien ziehen? Viele Menschen sehen Investitionen oder Konsum gar nicht erst als moralisch besetzte Handlungen an. Andere stehen ethischen Anliegen in der Wirtschaft von vornherein skeptisch gegenüber. So hat moralische Motivation erst gar keine Chance. In weiteren Fällen ist Moral kein bedeutender Bestandteil der Identität, insbesondere dann nicht, wenn finanzielle Interessen damit im Spannungsverhältnis stehen. Doch was ist mit denen, welche sich ihrer moralischen Prinzipien bewusst sind bzw. werden und deren Anwendung auch in ihrer Aktivität als Wirtschaftssubjekt geboten sehen? Hier kommen wir zu einem deutlich positiveren Fazit:

„The most important conclusion is that, for these ethical investors at least, ethical investment is based on ideology and identity and is not a matter of just financial return or of the impact of ethical investment [...] they see their investment as, in some sense, revealing who they are“ (Webley et al. 2001: 39f.).

Allerdings ist wichtig zu sehen, dass Renditeerwartungen nichtsdestotrotz eine wichtige Rolle spielen. Fallen diese schlecht aus, wird deutlich weniger ethisch investiert (siehe Abbildung 4).

#### *H1*

Investors who have an expressive decision frame in investment situations will be more likely to invest socially responsibly than are investors who have a financial decision frame.

#### *H2*

Investors who have an expressive decision frame in investment situations will be willing to sacrifice more returns for the socially responsible investment choice than investors who have a financial decision frame.

#### *H3*

Expectations about corporate social responsibility augment the relationship between the investment decision frame and socially responsible investing in the following way: Investors with an expressive decision frame and high expectations for corporate social responsibility are more likely to invest socially responsibly than investors whose expectations are low.

#### *H4*

The level of return of the conventional investment option restricts the investment goal integration in the following way: Investors will be less willing to accept relatively lower returns for the socially responsible investment choice if the return of the conventional investment option is low and more willing to accept relatively lower returns for the socially responsible investment choice if the return is high (Glac 2009: 44f.).

Dies ist auch der Grund, warum die meisten ethischen Investoren den größten Teil ihres Portfolios ohne die Anwendung ihrer moralischen Prinzipien anlegen. Insgesamt offenbart sich ein gemischtes

Motiv: Der Wunsch, seine Moralvorstellung auszuleben und der, finanziell abgesichert zu sein (vgl. McKenzie/Lewis 1999: 442; Lewis 2001: 333; Nilsson 2007: 319–321; Jansson/Biel 2009: 3). Dies überrascht nicht, sind doch neben moralischen auch andere Werte in der Identität eines Menschen verankert.

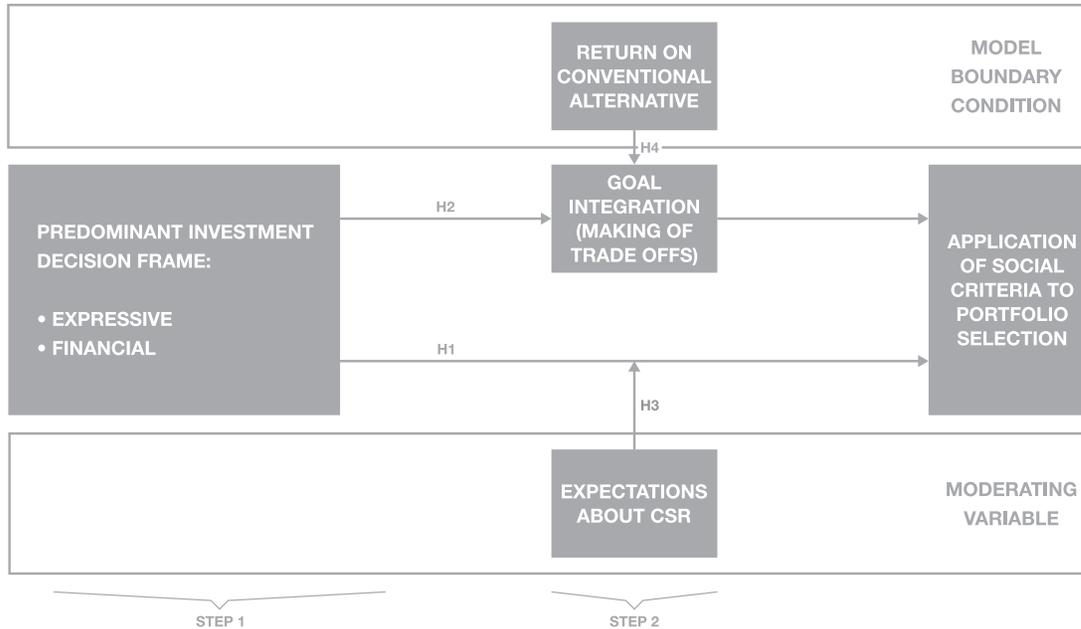


ABBILDUNG 4: GLACS MODELL DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES FÜR SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT (SRI) (GLAC 2009: 46)

## 5. *Vita activa – Implikationen und Ausblick für Novalux*

„Each of us must learn to work not just for his or her own self, family or nation but for the benefit of all humankind. Universal responsibility is the real key to human survival“ (Dalai Lama 1990: 141).

Welche theoretischen Momente können wir unserer Untersuchung entnehmen? Die größte Relevanz hat hier die Berücksichtigung des gemischten Motivs. Wie kann man dieses fassen und wie wirkt es tatsächlich? Dazu können wir einige Spekulationen anstellen. Zunächst muss das in Kapitel 3.3 erarbeitete Grundmodell für eine praktische Anwendung im Bereich der Investition womöglich modifiziert werden.<sup>33</sup> Einsichtig ist nun, dass es beim ethischen Investment nicht nur um moralisches Handeln, sondern auch um lohnende Geschäfte geht. Das ökonomische Moment scheint eine völlig neue Ebene der Motivation und Kognition ins Spiel zu bringen. Diese darf selbstredend nicht vernachlässigt werden, birgt sie doch entscheidende Schlüsselerkenntnisse über die Interaktion moralischer und ökonomischer Motive. Dabei ist es interessant, wie sie miteinander und aufeinander wirken. Vielleicht hebt die eine Motivklasse die andere weitgehend auf? Wenn wir annehmen, dass moralische Motivation intrinsischen (vgl. Nunner-Winkler 2007: 68) und ökonomische Motivation extrinsischen Charakter besitzen, dann gibt es Studien, die belegen, dass extrinsische Anreize, intrinsische verdrängen können. Man spricht von einem sog. Korruptionseffekt (vgl. Deci et al. 1999).

Auf der anderen Seite ist das dramatische Wachstum des Marktes für ethisches Investment evident. Und dieses, stellt Schueth fest, ist durch die Nachfrage und nicht etwa das Angebot bestimmt (vgl. Schueth 2003: 191f.). Auf der Angebotsseite, so könnte man angesichts der Aussagen von Fondsmanagern vermuten, handelt es sich ohnehin nur um ein quasi-moralisches Motiv durch die Hintertür. Hier ist moralisches Verhalten größtenteils nur ein Mittel zum Zweck, die profitbringende Nachfrage abzuschöpfen. Es bleibt beim Betrachter, ob dies, sollte es so sein, ein alarmierendes Ergebnis wäre. Mancher würde sicher schnell von der Aushöhlung der Moral sprechen. Man könnte dem aber auch durchaus optimistisch entgegen sehen und die These formulieren, dass der Markt, durch ein authentisches moralisches Bedürfnis der Nachfrager beeinflusst, eine nachhaltige Entwicklung vom amoralischen, effizienten Mechanismus zur Projektionsfläche kollektiver moralischer Prinzipien durchmacht.<sup>34</sup> Werden wir womöglich Zeuge einer großangelegten Stufen- oder Identitätsentwicklung nach Kohlberg bzw. Blasi? Wäre dem so, könnte man Paine mit ihrer Aussage Recht geben:

„It's time to recognize that the relationship between ethics and economics is in large measure a matter of choice rather than discovery. Through the institutions

33 Für diese Arbeit liefern u. a. die Modelle von Trevino 1986, Nilsson 2007 und Glac 2009 (Abb. 3) mögliche Ansätze.

34 Für diese These gibt es durchaus Anhaltspunkte wie das Projekt „Green City“ des Konzerngiganten Siemens.

we create and the choices we make as consumers, investors, employees, employers, citizens, etc. we can enlarge and strengthen the zone of overlap between what pays and what's good“ (Paine 2000: 329).

Diese Vergrößerung der Überschneidung zwischen ethischem und wirtschaftlichem Tun hat sich Novalux zur Aufgabe gemacht. Wie kann unsere Arbeit zur Verfolgung dieses Ziels beitragen? Welche praktischen Anknüpfungspunkte können für unsere Untersuchung aus den theoretischen Erkenntnissen abgeleitet werden? Tatsächlich eröffnen die gesammelten Erkenntnisse ein weites Feld an möglichen Maßnahmen. Ausgehend von unserem theoretischen Modell können wir drei der größten Hindernisse für die Motivation, moralisch zu investieren feststellen: (I) Durch Mitgefühl sind derartig komplexe Handlungen wie Investitionsentscheidungen kaum zu motivieren. (II) Demnach muss bereits eine relativ hochentwickelte moralische Identität vorliegen, der Wunsch nach Selbstkonsistenz muss hinreichend ausgeprägt sein um handlungsleitend zu werden. Und selbst das muss nicht unbedingt eine moralische Investition zur Folge haben. (III) Das immanente Problem der Wahrnehmung moralischer Signifikanz will überwunden werden. Dafür muss eine Situation ein Signal aussenden, welches die für einen wichtigen Prinzipien anspricht und damit ein salientes Niveau moralischer Intensität erzeugt. Man kann davon ausgehen, dass die wenigsten Investoren eine solche Motivation ausgebildet haben. Dass es sie indes gibt – Investoren, die von einem starken Wunsch nach Selbstkonsistenz getrieben werden – beweist die Aussage eines Probanden von Lewis:

„Because it's against what the rest of my life stands for and I want my – I don't want it to be divided into two parts that the money does one thing and I do something else. I mean it's part of me and therefore it should follow the same sort of principles that I want to in the rest of my life“ (Lewis 2001: 337).

Dies kann aber nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass beim Gros der getätigten, als ethisch ausgewiesenen Investments eher instrumentelle und nicht ethische Überlegungen eine Rolle spielen. Zu einem guten Finanzprodukt gibt es die Moral gewissermaßen gratis dazu. Dass ethische Investitionen aus finanztechnischer Sicht konventionellen Anlagen in nichts nachstehen, beweisen zahlreiche Studien (vgl. Schueth 2003: 192f.; auch Fernandez-Izquierdo et al. 2008). Interessanterweise widersprechen solche Tatsachen der Sicht vieler Investoren. Diese glauben, dass ethische im Vergleich zu konventionellen Anlagen ein finanzielles Opfer bedeuten müssen.

Ähnlich unterschätzen professionelle Investoren die Wichtigkeit des moralischen Bedürfnisses ihrer Gläubiger (vgl. Jansson/Biel 2009: 10f.). Die Feststellung, dass es solche unbegründeten Vorurteile durch z. B. eine darauf aufbauende Kommunikationspolitik abzubauen gilt, will man ethisches Investment fördern, bedarf hier keiner ausführlicheren Diskussion (vgl. dazu Conrad in diesem Band). Wir müssen nun darüber nachdenken, wie man diese Probleme effektiv eindämmen kann.

(I) Um das erste Problem etwas zu entschärfen, sollte Novalux ausgehend von unserem Modell die Umgebung, in der sich ein Investor bei seiner Wahl befindet, so gestalten, dass sich seine Empathie entfalten kann. Dafür muss die Distanz zwischen dem Anleger und dem Investitionsgegenstand minimiert werden. Anonymität und Unübersichtlichkeit – charakteristisch für normale Investitionsentscheidungen – gilt es zu vermeiden, transparente Prozesse und Verantwortlichkeitsstrukturen fördern eine Entscheidung zugunsten moralischer Werte.

Wir können feststellen, dass die Wahrnehmung des Ergebnisses eigenen Handelns durch die Marktbeschaffenheit vielerorts allein auf Kennzahlen reduziert wird. Diesen mangelt es an jeglicher moralischer Intensität. Bei direkten Situationen, wenn es z. B. darum geht, einem Verirrten den Weg zu weisen, hat ein prosoziales Verhalten ein wahrnehmbares Ergebnis zur Folge. Dies resultiert beim moralisch Handelnden in einem positiven empathischen Affekt. Bei Investitionen dagegen ist das Ergebnis der eigenen Taten nicht auf diese Weise ersichtlich, es wird kein positiver bzw. negativer Affekt erzeugt und wenn, dann geht es um gewonnenes oder verlorenes Kapital, bei dem man das Walten moralischer Imperative vergebens sucht.<sup>35</sup> Deshalb fällt es auch leicht, Finanztransaktionen in einer anonymisierten Umgebung als wertfrei anzusehen. Bei Produkten aus Kinderarbeit z. B. ist es schwer vorstellbar, dass Menschen sie direkt „vom Band“, konfrontiert mit den Bedingungen, in denen sie gefertigt werden, kaufen würden. In einem sauberen Supermarkt, angetan von der bunten Verpackung und berieselt von eingängiger Musik, greift man aber gerne zu. So wird eine Investition niemals in die moralische Biographie eines Entscheidungsträgers eingehen. Kein moralisches Verstehen kann aus ihr resultieren und Bestandteil der Identität werden. Schließlich wird nie eine darauf basierende moralische Handlung erwachsen.

Als konkreter Vorschlag ist eine multimediale Berichterstattung über die konkreten Projekte und Ergebnisse von Novalux neben der Versorgung mit finanziellen Fakten denkbar. Auch regelmäßige Einladungen zur Besichtigung und Mitarbeit sollten gegenüber (potenziellen) Investoren ausgesprochen werden. Dies trägt zur Überwindung der Distanz zwischen Anleger und Anlage

---

35 Dies erinnert auch zum Teil an die von Nilsson als für eine ethische Investitionsentscheidung als ausschlaggebend befundene *perceived consumer effectiveness* (vgl. Nilsson 2008: 311, 319f.).

bei, Investitionen werden mit etwas moralisch Greifbarem verknüpft. Der Weg für das moralisch motivierende Mitgefühl wird geebnet. Zugegebenermaßen wären solche Dinge bei einem großen Unternehmen schwer vorstellbar, Novalux aber profitiert an dieser Stelle von einer voraussichtlich überschaubaren Größe.

(II) Das Problem unterentwickelter moralischer Identität lässt einen im ersten Moment ratlos dastehen. Blicken wir jedoch auf die bisherige Arbeit von Novalux zurück, entdecken wir hierfür einige bereits beschrittene Ansätze. In der Literatur zur Moralentwicklung wird die Kindheit und Jugend immer wieder als maßgeblich betont (vgl. z. B. Bergman 2002: 112–119; Keller 2007: 40–45; Nunner-Winkler 2007: 51). Die Konzentration auf diese Lebensabschnitte liegt bei der Einflussnahme auf die Entwicklung moralischer Identität also nahe. Novalux hat bereits mit Kindern und Jugendlichen erfolgreich zusammengearbeitet (vgl. Loev/Meyer in diesem Band). Nun gilt es diesen Kanal auszubauen und Konzepte ähnlich Kohlbergs Just-Community-Ansatzes ins Auge zu fassen (vgl. Kohlberg 1980; Higgins et al. 1984; Higgins 1987). Hierbei sind auch Aspekte des Service-Learnings von zentraler Bedeutung (vgl. Meyer; Rohrmann in diesem Band). In Novalux kann ein solcher Schwerpunkt viele Ausprägungen finden. Eine neue Arbeitsgruppe kann ins Leben gerufen werden, die sich mit der Ausarbeitung und Implementierung von Maßnahmen zur Förderung der moralischen Identität in Erziehungseinrichtungen befasst. Auch die gezielte Unterstützung sozialer Unternehmer in diesem Bereich erscheint vielversprechend (vgl. hierzu in diesem Band Buchwitz 2013.). Offenkundig können solche Schritte nur langfristig greifen, nichtsdestotrotz ist das ein zusätzlicher nachhaltiger Profilkpunkt.

(III) Wir haben gesehen, dass die Rolle, in der man Menschen anspricht, großen Einfluss auf die Bewertung des Anliegens ausübt. Hier sollte Novalux einen Weg finden, das Wort möglichst direkt an den Investor als Person, unabhängig von partikulären Rollenbildern, zu richten.<sup>36</sup> Andernfalls läuft man Gefahr, die Verantwortung extrinsischen Faktoren und nicht der Identität des Adressaten zuzuschieben. Dies wurde an der Befragung professioneller Investoren demonstriert. Wir haben aber auch gesehen: Das angelegte Entscheidungsmodell ist von der Fragestellung abhängig und kann demnach beeinflusst werden – ein wichtiger Anknüpfungspunkt.

Die (moralischen) Identitätsinhalte eines Investors liefern weitere essenzielle Anregungen für die Gestaltung unserer Herangehensweise. Da wir die für ihn bedeutsamen Werte nicht kennen, sollte versucht werden, diese durch ein Verfahren zu erheben und darauf aufbauend vorzugehen.

---

36 Ein ausgearbeitetes Konzept dafür sollte die Theorie der objektiven Selbstaufmerksamkeit berücksichtigen (vgl. Duval/Wicklund 1972; Frey et al. 1980).

Auch hier ist Novalux bereits erste Schritte mit Einsatz und Auswertung verschiedener Befragungstechniken gegangen (vgl. Baumann/Niebuhr und Loev/Meyer in diesem Band). Alternativ kann man dem Anleger innerhalb von Novalux größtmögliche Entscheidungsfreiheit einräumen. Dann nämlich wird er – die richtigen Umstände vorausgesetzt – die Optionen wählen, die seinen persönlichen ethischen Präferenzen am ehesten entsprechen. Es wird interessant sein zu sehen, ob die Berücksichtigung der hier zutage geförderten Implikationen den gewünschten, von unserem Modell prognostizierten Effekt erzielen wird. Einschränkend ist zu sagen, dass wir unsere Theorie zwar gut auf die empirischen Studien übertragen konnten, diese waren ursprünglich jedoch für andere Zwecke bestimmt. Das erschwert freilich eine tiefere Klärung. Aufschlussreicher könnte hier ein noch zu konzipierender Versuchsaufbau sein, der speziell für die Überprüfung des Modells erdacht ist.

Angelehnt daran können wir zum Schluss das *experimentum crucis* für das hier erarbeitete Modell unter Bezugnahme auf uns, Novalux selbst, formulieren. Bisher wurde abgewogen, nachgedacht, betrachtet, niedergeschrieben. Unsere moralische (Auto-)Biographie, begleitet vom moralischen Verstehen, ist in diesem Band niedergelegt. Wir befassen uns als Kollektiv mit der Ausarbeitung unserer Gedanken und unserer moralischen Konzepte. Dabei entstand und entsteht für Novalux eine Art Identität – eine Corporate Identity – mit einem klar moralischen Identitätskern – Prinzipien, nach denen wir unser zukünftiges Handeln als Gruppe gestalten wollen. Nun gilt es, diese in die Tat umzusetzen und damit einen hinreichend motivierenden Wunsch nach Selbstkonsistenz zu beweisen. Um es mit einer alten aristotelischen Terminologie auszudrücken: Bisher befand sich Novalux in einer ausgiebigen und notwendigen Phase der *vita contemplativa*. Dieser Band legt eindrucksvoll Zeugnis darüber ab. Nun naht eine Phase der *vita activa*. Es gilt herauszufinden, welchen praktischen und motivierenden Wert die gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen besitzen. Kann und wird eine kleine Gruppe Studierender, offenbar moralisch motiviert, echten Einfluss nehmen? Es bleibt zu hoffen, dass wir der einstigen Forderung Marx' gerecht werden können: „Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert; es kommt aber darauf an, sie zu verändern“ (Marx 1845: 535).

## *Literaturverzeichnis*

- Arendt, H. (1960): *Vita activa oder vom tätigen Leben*, München, Zürich: Piper.
- Bähr, K. (1857): *Die Schopenhauer'sche Philosophie in ihren Grundzügen*, Dresden: Rudolf Kuntze.
- Bergman, R. (2002): *Why Be Moral? A Conceptual Model from Developmental Psychology*, in: *Human Development*, 45, 104–124.
- Billmann-Mahecha, E. / Horster, D. (2003): *Wie entwickelt sich moralisches Wollen? Eine empirische Annäherung*, in: Horster (2007).
- Blasi, A. (1980): *Bridging Moral Cognition and Moral Action: A Critical Review of the Literature*, in: *Psychological Bulletin*, 88, 1–45.
- Blasi, A. (1983): *Moral cognition and moral action: A theoretical perspective*, dt.: *Moralische Kognition und moralisches Handeln: Eine theoretische Perspektive*, in: Garz et al. (1999).
- Blasi, A. (1993): *The development of identity: Some implications for moral functioning*, in: Noam, G. / Wren, T. (Hrsg.): *The moral self*; Cambridge/Massachusetts: MIT Press.
- Brooks, L. (1989): *Corporate Ethical Performance: Trends, Forecasts and Outlooks*, in: *Journal of Business Ethics*, 8, 31–38.
- Büchner, G. (1879): *Woyzeck*; in: Büchner, G. (Ders.): *Woyzeck/Leonce und Lena*, Husum/Schleswig-Holstein: Hamburger Lesehefte Verlag 2008.
- Buchwitz, F. (2013): *Novalux: Eine Unternehmensform*, in: Brink, A. / Rohrmann, D. (Hrsg.): *Rethink – Investing Society*, Bayreuth, 139–153.
- Cohon, R. (2004): *Hume's Moral Philosophy*, URL: <http://plato.stanford.edu/archives/fall2010/entries/hume-moral> (abgerufen am 24.09.2012).
- Czepel, R. (2008): *Der Radikal-Ethiker*, URL: <http://www.falter.at/web/heureka/blog/?p=169> (abgerufen am 24.09.2012).
- Dalai Lama (1990): *Global Community and the Need for Universal Responsibility*; in: Ouaki, F. (Hrsg.): *Imagine All the People: A Conversation with the Dalai Lama on Money, Politics, and Life As It Could Be*, Somerville/Massachusetts: Wisdom Publications.
- Deci, E. / Koestner, R. / Ryan, R. (1999): *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, in: *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Demmerling, C. / Landweer, H. (2007): *Philosophie der Gefühle: Von Achtung bis Zorn*; Stuttgart, Weimar: Metzler.
- Encyclopædia Britannica (2011): *Comparative Ethics*, URL: <http://www.britannica.com/EBchecked/>

- topic/129627/comparative-ethics (abgerufen am 24.09.2012).
- Fernandez-Izquierdo, A. / Matallin-Saez, J. (2008): Performance of Ethical Mutual Funds in Spain: Sacrifice or Premium?, in: *Journal of Business Ethics*, 81, 247–260.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: Stanford University Press.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *The New York Times Magazine*, 13.09.1970, SM17.
- Garz, D. / Oser, F. / Althof, W. (Hrsg.) (1999): *Moralisches Urteil und Handeln*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gert, B. (2002): The Definition of Morality; URL: [plato.stanford.edu/archives/sum2011/entries/morality-definition](http://plato.stanford.edu/archives/sum2011/entries/morality-definition) (24/09/2011).
- Glac, K. (2009): Understanding Socially Responsible Investing: The Effect of Decision Frames and Trade-off Options, in: *Journal of Business Ethics*, 87, 41–55.
- Hardy, S. / Carlo, G. (2005): Identity as a Source of Moral Motivation, in: *Human Development*, 48, 232–256.
- Heintze, A. (2010): Anständige Anlagen, in: *enorm*, 2/2010, 53.
- Hegselmann, R. (1997): Was könnte dazu motivieren, moralisch zu sein? – Überlegungen zum Verhältnis von Moralität und Klugheit; in: Hegselmann, R. / Kliemt, H. (Hrsg.): *Moral und Interesse – Zur interdisziplinären Erneuerung der Moralwissenschaft*; München: Oldenbourg.
- Higgins, A. (1987): Förderung der moralischen Urteilsfähigkeit in der Schule? Zur schulpraktischen Erprobung des ‚Just Community‘-Ansatzes in den USA, in: Lind, G. / Raschert, J. (Hrsg.): *Moralische Urteilsfähigkeit – Eine Auseinandersetzung mit Lawrence Kohlberg über Moral, Erziehung und Demokratie*, Weinheim: Beltz.
- Higgins, A. / Power, C. / Kohlberg, L. (1984): The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility; in: Kurtines, W. / Gewirth, J. (Hrsg.): *Morality, moral behavior and moral development*, New York: Wiley.
- Hilgendorf, E. (2001): Recht und Moral, in: *Aufklärung und Kritik*, 1, 72–90.
- Hoerster, N. (1983): Moralbegründung ohne Metaphysik, in: *Erkenntnis*, 19, 225–238.
- Horster, D. (Hrsg.) (2007): *Moralentwicklung von Kindern und Jugendlichen*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Hoffman, M. (1984): Interaction of affect and cognition in empathy, in: Izard, C. / Kagan, J. / Zajonc, R. (Hrsg.): *Emotions, cognitions and behavior*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffman, M. (2000): *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*,

- Cambridge: Cambridge University Press.
- Hume, D. (1739–1740): *A Treatise of Human Nature*, Oxford: Oxford University Press 2007.
- Jansson, M. / Biel, A. (2009): Psychological Influences on Investors Intention to be Socially Responsible Investors: A comparison what influences SRI intentions among different types of investors; in: *Sustainable Investment and Corporate Governance Working Papers*, 2009/6, 1–18.
- Jencks, C. (1990): *Varieties of Altruism*, in: Mansbridge, J. (Hrsg.): *Beyond Self-interest*, Chicago: University of Chicago Press.
- Jung, C. (1938): *Psychological Aspects of the Mother Archetype*, in: Jung, C. (Ders.): *The Archetypes and the Collective Unconscious*; Princeton: Princeton University Press 1981.
- Kant, I. (1924): *Eine Vorlesung Kants über Ethik*; Herausgegeben von Paul Menzer im Auftrag der Kantge-sellschaft; Berlin: Pan-Verlag Rolf Heise.
- Keller, M. (2007): *Moralentwicklung und moralische Sozialisation*; in: Horster 2007.
- Kohlberg, L. (1970): *Education for justice: A modern statement of the Platonic view*, in Sizer, N. / Sizer, T. (Hrsg.): *Moral Education: Five Lectures*, Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press.
- Kohlberg, L. (1980): *Exploring the moral atmosphere of the school*, in: Kohlberg, L. (Ders.): *The meaning and measurement of moral development*, Worcester/Massachusetts: Clark University Press.
- Kohlberg, L. (1987): *The Development of Moral Judgment and Moral Action*, in: Kohlberg, L. (Ders.): *Child Psychology and Childhood Education: A Cognitive-Developmental View*, New York: Longman.
- Kohlberg, L. / Candee, D. (1984): *The Relationship of Moral Judgment to Moral Action*, dt.: *Die Beziehung zwischen moralischem Urteilen und moralischem Handeln*, in: Garz et al. 1999.
- Lapsley, D. (1996): *Moral Psychology*, Boulder/Colorado: Westview Press.
- Lewis, A. (2001): *A focus group study of the motivation to invest: ‘ethical/green’ and ‘ordinary’ investors compared*, in: *Journal of Socio-Economics*, 30, 331–341.
- MacKenzie, C. / Lewis, A. (1999): *Morals and Markets: The Case of Ethical Investing*, in: *Business Ethics Quarterly*, 9, 439–452.
- Marx, K. (1845): *Thesen über Feuerbach*, in: *Institut für Marxismus-Leninismus (Hrsg.): Marx-Engels-Werke Bd. 3*, Berlin: Dietz Verlag 1969.
- Meyer, E. M. / Loev, W. (2013): *Stimmen der Zukunft*, in: Brink, A. / Rohrmann, D. (Hrsg.): *Rethink – Investing Society*, Bayreuth, 377–413.

- McLachlan, J. / Gardner, J. (2004): A Comparison of Socially Responsible and Conventional Investors; in: *Journal of Business Ethics*, 52, 11–25.
- Miller, G. (2003): The cognitive revolution: a historical perspective, in: *Trends in Cognitive Sciences*, 7/3, 141–144.
- Montada, L. (1993): Moralische Gefühle, in: Edelstein, W. / Nunner-Winkler, G. / Noam, G. (Hrsg.): *Moral und Person*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Monty Python (1989): *Monty Python's Flying Circus – Just The Words Volume 2*; London: Methuen Publishing.
- Nilsson, J. (2008): Investment with a Conscience: Examining the Impact of Pro-Social Attitudes and Perceived Financial Performance on Socially Responsible Investment Behavior; in: *Journal of Business Ethics*, 83, 307–325.
- Nunner-Winkler, G. (2007): Zum Verständnis von Moral – Entwicklungen in der Kindheit; in: Horster 2007.
- Paine, L. (2000): Does Ethics Pay?; in: *Business Ethics Quarterly*, 10, 319–330.
- Patzig, G. (1996): Moralische Motivation; in: Patzig, G. / Birnbacher, D. / Zimmerli, W. (Hrsg.): *Die Rationalität der Moral*, Bamberg: Verlag Fränkischer Tag.
- Piaget, J. (1932): *The Moral Judgment of the Child*, New York: Free Press 1997.
- Rest, J. (1984): The Major Components of Morality, in: Kurtines, W. / Gewirtz, J. (Hrsg.): *Morality, Moral Behavior, and Moral Development*, New York: Wiley.
- Rest, J. (1986a): The Role of Moral Judgment in Moral Action, dt.: Die Rolle des moralischen Urteilens im moralischen Handeln, in: Garz et al. (1999).
- Rest, J. (1986b): *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York: Praeger.
- Rest, J. et. al. (1999): *Postconventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach* Mahwah/ New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rode, C. et. al. (1999): When and why do people avoid unknown probabilities in decisions under uncertainty? Testing some predictions from optimal foraging theory, in: *Cognition*, 72, 269–304.
- Rolle, R. (2005): *Homo oeconomicus: Wirtschaftsanthropologie in philosophischer Perspektive*, Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Roosevelt, F. (1937): Second Inaugural Address, in: Grafton, J. (Hrsg.): *Great Speeches*, New York: Dover 1999.
- Schacter, D. / Gilbert, D. / Wegner, D. (2009): *Psychology*, New York: Worth Publishers.
- Schopenhauer, A. (1841): *Preisschrift über die Grundlage der Moral*; in: Schopenhauer, A. (Ders.):

- Sämtliche Werke Bd. 3, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986.
- Schueth, S. (2003): Socially Responsible Investing in the United States; in: *Journal of Business Ethics*, 43, 189–194.
- Schwarz, N. / Mannheim, Z. / Clore, G. (1988): How do I feel about it? The informative function of affective states, in: Fiedler, K. / Forgas, J. (Hrsg.): *Affect cognition and social behavior: New evidence and integrative attempts*, Toronto: C. J. Hogrefe.
- Singer, P. (1979): *Practical Ethics*, dt.: *Praktische Ethik*, Ditzingen: Reclam 1994.
- Straughan, R. (1983): From Moral Judgment to Moral Action, in: Weinreich-Haste, H. / Locke, D. (Hrsg.): *Morality in the Making: Thought, Action, and the Social Context*, New York: Wiley.
- Trevino, L. (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, in: *The Academy of Management Review*, 11, 601–617.
- Wedekind, F. (1901): *Der Marquis von Keith*, URL: <http://www.zeno.org/nid/20005874602> (abgerufen am 25.09.2012)
- Williams, G. (2005): Are socially responsible Investors different from conventional investors? A comparison across six countries, SSRN, URL: <http://ssrn.com/abstract=905187>, 1–31.



**Social  
Startups**

**INVESTING SOCIETY**



# Social Versus Commercial Entrepreneurship

The Phenomenon of Social Entrepreneurship and Its Comparison to Commercial Entrepreneurship

Anastasia Belyh

*Keywords*

*Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Commercial Entrepreneurship, Entrepreneurial Process*

In the recent years as well as nowadays, many examples of social and environmental problems caused by the industrial and high-technological progress of the last century can be seen all over the world. Here are just some of them: about 1 billion people have to sustain malnutrition, 2.4 billion people lack the access to water and adequate sanitation systems, and more than a quarter of the world's population earns even less than US\$ 1.25 per day. As governments decrease their aid and commercial enterprises do not engage themselves in improving this situation, the idea of this paper is to better understand the phenomenon of social entrepreneurship and to examine why it seems to be a better candidate to solve current social and environmental problems. For this purpose, social entrepreneurship is compared to commercial entrepreneurship along three phases of a typical entrepreneurial process (planning, operational, appraisal phases), as well as the resulting similarities and dissimilarities between those two types of entrepreneurship are summarized at the end of each phase in this paper. The reasoning for the main question is given in the conclusion.

anastasia.belyh@gmail.com

## ***1. Introduction***

### *1.1 Problem Statement and Purpose of the Paper*

In the last century, the beneficial industrial and high-technological progress led to several social, environmental, and economic challenges and problems all over the world (cf. Skoll 2006: v). In 2005, more than a quarter of the world's population earned less than US\$ 1.25 per day which is equivalent to the international poverty line set by the World Bank (The World Bank 2010). Furthermore, 1 billion people have to sustain malnutrition; 2.4 billion people lack the access to water and adequate sanitation systems; every year 10 million children die from preventable illnesses; the number of HIV/AIDS victims keeps growing each year (cf. Nicholls 2006: 1). All these facts show, that a lot of people are affected by the negative side of the high-technological progress, so that social, environmental, and economic failures including over-population, lack of medication, terrorism, and development of new weapons, have to be overcome in the narrow future. But who and with what methods is supposed to solve those failures and challenges?

The first candidate is government. In the last decades, the endeavor of some governmental programs to capture the social and environmental failures was described as ineffective and insufficient (cf. Skoll 2006: v). Additionally, the direct support of governmental funds in social, environmental, and educational areas diminished through the cutting of the spending agenda of various governments, so that those failures and challenges that are described above were left to be solved mainly by entrepreneurial activities (cf. Zahra et al. 2009: 520). The second candidate are corporations, which can be managed by commercial entrepreneurs or corporate managers. As governments do not seem to solve these failures, corporations could develop, implement, and execute a corporate strategy, which (in the best case) does not cause further problems in the world. But the risk for this candidate is high, that the minimization of social and environmental challenges will be subordinated to the main goal of profit maximization, which is important for corporation to stay competitive in their market. The third candidate is social entrepreneurship, which indications can be seen since the 12th century (as it will be described in the chapter 2.1.1), but the term itself is mostly researched in the last decades. Social entrepreneurship connects entrepreneurial elements of inventing new ideas or using new and more efficient technologies with a social element of solving social and environmental problems in order to improve this world and grow overall welfare. As social entrepreneurship combines entrepreneurial and social elements and more and

more people (e.g. in the United Kingdom it is nearly 7% of the population) participate in such activities (Short et al. 2009: 161), the purpose of this paper is to better understand the phenomenon of social entrepreneurship by comparing it to commercial entrepreneurship along three phases of a typical entrepreneurial process: idea generation, operation (e.g. areas of operations, business models), and improving their models through appraisal and performance measurement methods. This comparison, which is drawn by recognizing similarities and dissimilarities between social and commercial entrepreneurship along the three phases of the entrepreneurial process, represents a basis for answering the main question of the paper, why social entrepreneurship seems to be a better candidate to solve the social and environmental problems and challenges of the high-technological progress of the last century.

## *1.2 Outline of the Paper*

To reach its purpose, this paper has the following four chapters. In chapter 2, the theoretical basis including history of social entrepreneurship will be built (chapter 2.1.1), and the most important definitions of termini such as social entrepreneurship (chapter 2.1.2), social entrepreneur (chapter 2.1.3), social enterprise (chapter 2.1.4), as well as commercial entrepreneurship (chapter 2.2) will be given. In chapter 3, the discussion will begin with the first out of three phases of the social entrepreneurial process, planning phase (chapter 3.2), which includes finding a new equilibrium (chapter 3.2.1), discovering an entrepreneurial opportunity (chapter 3.2.2), and inventing the idea for change (chapter 3.2.3). In the next step, it will turn to the second phase, operational phase (chapter 3.3) with the most important points as areas of operations (chapter 3.3.1), business models (chapter 3.3.2), sources of funds (chapter 3.3.3), and stakeholder versus shareholder approach in social entrepreneurship (3.3.4). At the end of the chapter 3, the third phase, appraisal phase (chapter 3.4) will be discussed within two subchapters: the input/output relation (chapter 3.4.1) and performance measurement (chapter 3.4.2). In each subchapter of chapter 3, after the description of the social entrepreneurial style of the planning, operations and performance measurement in the enterprise, there will be emphasized and contrasted the social versus commercial way of entrepreneurship by describing the similarities and dissimilarities between both types of entrepreneurship. Finally, in chapter 4, there will be presented similar and dissimilar points of both types of entrepreneurships in order to summarize, why social entrepreneurship can solve social and environmental problems

better than commercial entrepreneurship, and whether it is potentially possible, that commercial enterprises could participate to overcome those challenges by operating more sustainably.

## ***2. Defining Social and Commercial Entrepreneurship***

The purpose of the first part of this chapter is to build up the basis for understanding the phenomenon of social entrepreneurship (chapter 2.1). First, there will be given a short overview of the history of social entrepreneurship (chapter 2.1.1). Second, the ‘social’ and ‘entrepreneurial’ elements will be described in chapters 2.1.2.1 and 2.1.2.2 respectively, which create the basis for the definition of social entrepreneurship in chapter 2.1.2.3. Third, after giving the definition of social entrepreneur as a founder and innovator in chapter 2.1.3, the typology and motivation of social entrepreneurs will be sketched in chapters 2.1.3.1 and 2.1.3.2. Fourth, the definition of social enterprise as an organizational entity will be drawn in chapter 2.1.4. In the second part of this chapter (chapter 2.2), the focus lies on commercial entrepreneurship. In the first step, the term commercial entrepreneurship will be defined in chapter 2.2.1. In the second step, commercial entrepreneurs will be distinguished from corporate managers in chapter 2.2.2.

### *2.1 Social Entrepreneurship*

#### *2.1.1 History of Social Entrepreneurship*

In order to understand the phenomenon of social entrepreneurship it is important to begin with the history including some important historical events, which highly influenced the origin and development of social entrepreneurship. From writings of Leadbeater on the history of social entrepreneurship, social innovation started in the 12th and 13th centuries in Britain (1997: 28). During this period more than 500 hospitals were established on the voluntary basis for purposes of social stability (cf. Leadbeater 1997: 28). Later in the 16th and 17th centuries, due to many wars and epidemics, the power of the social charitable and voluntary organizations was not sufficient to bail society out of poverty and to bring it on a stable level. The voluntary sector, and not the state, was involved in supporting the society and trying to solve society’s problems. The philanthropical sector including its charitable arm grew further during the 18th century (cf. *ibid.* 1997: 28). In the

middle of the 19th century the pure philanthropic and charitable approach were partly displaced by more systematic and puritanical approach initiated by the British government on the basis of the introduction of the Poor Law Act in 1834, which was a legislation act for the support of poor people by state (Columbia Electronic Encyclopedia 2010). Because of its unpopularity, the Poor Law Act was reversed 10 years after its launch (cf. Nutt 2010: 335). By the end of the 19th century, charity and philanthropy regained its strong position and positive social influence. The most important reason for this was the increased number of donations of the civil society, as it accounted for the second biggest expense in the average family during this time in Britain (cf. Leadbeater 1997: 28). Later, between the end of 19th and the beginning of 20th centuries, the voluntary sector experienced challenges related to industrialization and urbanization of the society. Additionally, it was obvious, that because of its managerial and financial failures, the philanthropic and charitable organizations could not face and solve social problem anymore by themselves. During the 1930s, due to a wave of unemployment and later challenges of the World War II, the state incurred its role in building up a welfare society (cf. *Ibid.*: 28).

After the World War II until the 1970s, the state was the main provider of welfare in most countries (cf. *Ibid.*: 28). In most western countries the welfare state model of Keynes was applied, which was characterized by social democracy, fixed currency exchange rates, nearly 100% employment with education and health systems supplied by the state (cf. Roper/Cheney 2005: 96). States built up many welfare functions in analogy or as a partner to some existing social entrepreneurs, as can be seen for example in the complex relationship with the National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC) (cf. Buchanan 2010: 7). The NSPCC was established in 1884 with the mission of protecting children from child abuse and was never overtaken or intervened by state. Although the social functions of the state grew together with the ones of philanthropy and charity, in the 1960s activities of the welfare state were discerned as faulty, so that new social purpose organizations were initiated, e.g. foundation of Shelter in 1966 and Child Poverty Action Group in 1965 in order to address the social problems not previously addressed by the state (cf. *Ibid.*: 7).

The Keynesian model did not last more than approximately 20 years. With the problems of oil shortage in the mid 1970s, high inflation (e.g. in the US economy doubledigit range), recession (cf. Boschee 2006: 357), and no fixed exchange rates, the economy model by many states was switched to the neo-liberal free market system in the 1980s (cf. Roper/Cheney 2005: 96). The companies and organizations, previously being controlled by the state, due to the changing to new economic model, were deregulated and got privately owned. The prices were defined by the

supply and demand of the participants in the market. As this was applied to health and education sectors, as well as the engagement of the state in other social sector declined, the new system was perceived to fail to ensure the welfare of the civil society. In the late 1990s the difference between poor and rich people was much more obvious than before (cf. *ibid.*: 96).

The solution of supporting social sector with funds from the state was not possible anymore at the same level as during the time of the Keynesian model, as the tax income decreased, and previously stateowned assets were privatized, so that sources of income were limited (cf. *ibid.*: 96). In particular, the US nonprofits experienced a strong shortening of the support of public sector budget by more than 23% during the Reagan administration in the early 1980s (cf. Boschee 2006: 357). The philanthropic aid of the private sector decreased as well, from 7% in 1979 to 4% in 1990. Additionally, during the growth of problems of poverty such as HIV/AIDS, homelessness, and drug addiction, the number of social nonprofits strongly increased, which resulted in high competition to get funds either from public, or from private sector in the nonprofits area (cf. *ibid.*: 358). On the one hand, many rising social problems, and on the other hand, very diminished and therefore limited welfare provision by the state and philanthropic and charitable giving of private sector initiated the wave of the establishment of the so called ‘social entrepreneurship’ organizations (cf. Roper/Cheney 2005: 96). In the following chapter, ‘social’ and ‘entrepreneurial’ elements are explained, which build the basis for the definition of social entrepreneurship.

### *2.1.2 Elements and Definition of Social Entrepreneurship*

#### *‘Social’ Element in Social Entrepreneurship*

The first element in the social entrepreneurship is ‘social’. Some of the authors associate ‘social’ with altruistic behavior (cf. Mair/Martí 2006: 38). Others suppose that ‘social’ objectives cannot be represented in terms of individual objectives, because the former objective is more than just the sum of the latter ones (cf. Cho 2006: 37). According to Spear and Bidet, the ‘social’ element in social entrepreneurship can be expressed by following five characteristics (2003: 9). First, an initiative is launched by a group of citizens, which means that, although social entrepreneurship can be started as an idea in the mind of one person, launching and operating this activity could be set up by a local group of people (cf. *ibid.*: 9) with the help of non-commercial resources like volunteers and donations (cf. Defourny 2001: 15). Second, the decision-making power is not based

on capital share, which presumes that stakeholders of social entrepreneurship can participate in the decision-making process without any requirement of minimal financial contribution. Third, the participatory nature of stakeholders requires a democratic approach and stakeholder orientation in the decision-making process, as well as autonomy and independency of social entrepreneurship (cf. *ibid.*: 16). Fourth, the limited profit distribution implies, that the profits made by social entrepreneurial activity are to be reinvested in the social projects for the benefit of further society members (cf. Spear/Bidet 2003: 9), because social entrepreneurship in the first line is not purely financially-driven (cf. Thompson 2002: 415). And finally, an aim to benefit the community is denoted in the focus to serve members of the community (cf. Defourny 2001: 15) and the improvement of the social structure by solving social problems (cf. Mair/Martí 2006: 38).

The ‘social’ element can be differentiated by its impact on the society. First, the ‘social’ element can be measured in form of a direct impact, where direct investment like scholarship and aid would bring a direct benefit to society. Second, the impact can be measured indirectly, e.g. social entrepreneurship organizations employ the handicapped workers in order to offer some products or services (cf. Tan et al. 2005: 360f.).

In sum, the ‘social’ element is represented by social values, which are very important for the philosophy of social entrepreneurship and create the basis for the fundamental dissimilarity to commercial entrepreneurship.

### *‘Entrepreneurial’ Element in Social Entrepreneurship*

In order to understand the ‘entrepreneurial’ element, it is worthwhile to investigate the development of the word ‘entrepreneur’. The word ‘entrepreneur’ comes from the French word ‘entreprendre’, which means ‘to undertake’ (cf. Cunningham 1996: 302). In the 16th and 17th centuries, some individuals were called entrepreneurs because of undertaking jobs associated with high risk and danger, like military job, builders of military bridges, harbors, and fortifications (cf. Tan et al. 2005: 355). Later, in the 17th and 18th centuries, in the French economists circle to the concept of ‘entrepreneur’ was given additional meaning from not just taking on a project or activity (cf. Dees 1998a: 1-2), but also using innovative approaches in situations of high risk and uncertainty (cf. Tan et al. 2005: 355). At the end of the 18th century and beginning of the 19th century, Jean-Baptiste Say, a French economists, defined ‘entrepreneur’ as a person, who improves the efficiency of the production process and achieves higher income (cf. Bornstein 2004: 2). Later in the 20th

century, another economist Joseph Schumpeter introduced the term ‘creative destruction’, which is used by an ‘entrepreneur’ in order to bring progress and innovation into the production process in an economic system. For Peter Drucker (also an economist) an ‘entrepreneur’ is focused not on problems, but rather on opportunities and on chances to pursue these opportunities (cf. Dees/ Economy 2001: 3).

Entrepreneurship does not necessarily presume the ownership of a company or an organization. Entrepreneurship or entrepreneurial activity can be expressed by five characteristics denoted in case of social entrepreneurship (cf. Defourny 2001: 11-14):

- (i) Introduction of a new product or a new quality of product: The decline of the state provision of welfare systems after the 1970s in Europe forced the third-sector to improve dependency on the state and to move towards more autonomy and innovative organizations by introducing new products for solving social problems;
- (ii) Introduction of a new production method: The entrepreneurial way to improve production methods in social entrepreneurship was to engage different volunteers and partners in order to benefit from resulting knowledge exchange from diverse fields of experience;
- (iii) Opening a new market: Third-sector organizations began to operate in new markets, where the activity were limited either to public sector as in Scandinavian countries, or to informal providers as in Italy, Spain, Portugal, and Greece;
- (iv) Acquisition of new production factors: Unique production factors in the third-sector are volunteers who contribute to achieving social objectives in social entrepreneurial activities. Additionally, volunteers could possess control and decision-making power much like other stakeholders of social enterprises;
- (v) Reorganization of nonprofit sector: Reorganization of a third-sector from characteristically nonprofit organization model towards diverse legal models of social entrepreneurship is very much driven by the legislation of different countries in Europe, e.g. introduction of ‘social co-operative’ in 1991 by the Italian government, approval of ‘company with social purpose’ in 1995 in Belgium, implementation of ‘social solidarity co-operative’ in 1998 in Portugal, as well as ‘social co-operative with limited liability’ in 1999 in Greece.

Together, the ‘entrepreneurial’ element in social entrepreneurship results in the application of innovative business approaches, the launching of new products in new markets, the utilizing of new

production patterns in order to pursue social objectives, as well as the creation of social value for society as effectively as possible. The ‘entrepreneurial’ element is what makes social entrepreneurship different from nonprofit organizations (cf. Nicholls/Cho 2006: 100).

### *Definition of Social Entrepreneurship*

The description of ‘social’ and ‘entrepreneurial’ elements creates the first impression and basis for understanding social entrepreneurship. In order to better understand this term, the idea of this subchapter is to sketch some complementary definitions of social entrepreneurship from different authors. Although having two decades of research history, the deepness of the research is still very limited, as for example there is no generally accepted definition of ‘social entrepreneurship’ (cf. Short et al. 2009: 161).

In the broad definition summarized by Austin and his co-writers, ‘social entrepreneurship’ is indicated in three areas: either in for-profit enterprises that have implemented social goals, in nonprofit organizations, or in a hybrid version that contains for-profit and nonprofit objectives (cf. Austin et al. 2006: 2). In the same article Austin and co-writers offer a narrow definition, by which nonprofit is mentioned as social entrepreneurship, if it applies business and market-oriented approaches in order to generate additional income (cf. *Ibid.*: 2).

In an alternative definition given by Robinson, social entrepreneurship is described as a process, which involves three phases (cf. 2006: 95). The first phase is the identification of a specific social problem and preparation of a specific solution (cf. *Ibid.*: 95), where the social context of problems will not or cannot be solved by welfare states (cf. Thompson et al. 2000: 328). In the second phase, the potential business model, expected social impact, and sustainability of the venture are evaluated (cf. Robinson 2006: 95). In the third phase, social mission-oriented for-profit or a business-oriented nonprofit organization is founded, which pursues double (or triple) bottom line (cf. *Ibid.*: 95), where the double bottom line includes commercial/financial and philanthropic/social goals (cf. Frumkin 2002: 130) and the triple bottom line additionally includes environmental goals (cf. Buckley 2003: 80). To pursue these goals, it is essential to apply innovative approaches in using and combining resources (cf. Mair/Marti 2006: 37; cf. Peredo/McLean 2006: 56).

Social entrepreneurship is different from charities/philanthropy and from commercial entrepreneurship. The comparison to the latter is described during this paper, but the difference to charity and philanthropy can be summarized in two points: (i) social entrepreneurship does not

provide its customers/beneficiaries with free goods and services; rather these customers will provide some compensation in response (e.g. in form of labor); and (ii) the customers/beneficiaries of social entrepreneurship organizations may partly work for them, which results partly in income of the social enterprise (cf. Thompson et al. 2000: 329).

Social entrepreneurship organizations are typically ‘neither fully public, nor fully private’ (cf. Cho 2006: 38). The figure 1 below visualizes the position of the social entrepreneurship in three of these areas. In different countries social entrepreneurship is driven by different sectors: state, market, or civil society. For example, in Latin America, where social enterprises are organized by cooperative models of and focused on the civil society, whereas in Eastern Europe based on past experiences with corruption of the state system, social entrepreneurship is mostly market and society oriented (cf. Nicholls 2006: 4). In the countries of European Union, especially in UK, as well as in the US, the state plays a predominant role in supporting social entrepreneurship in form of subsidies and grants. In most Asian countries, social entrepreneurship is influenced mainly by state and civil society, because the function of the market is less developed compared to the US or European countries (cf. Ibid.: 5).

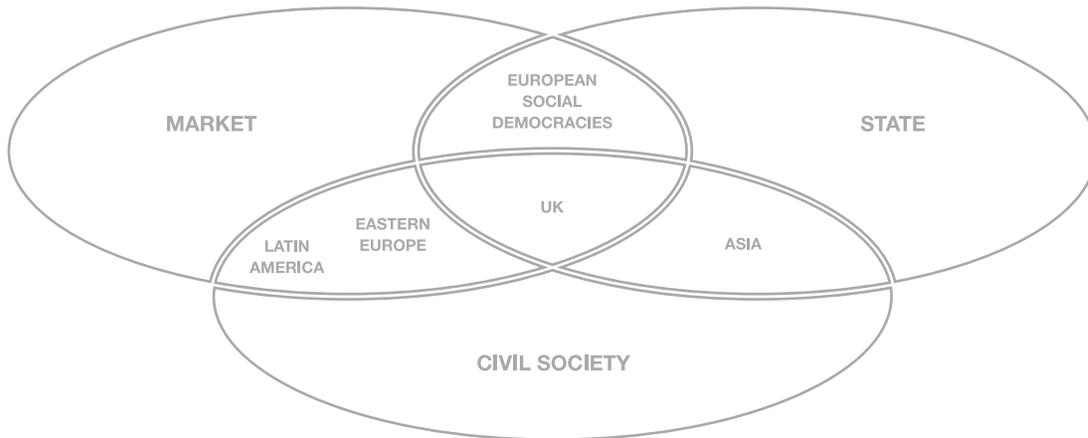


FIGURE 1: POSITIONING OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (SOURCE: CF. NICHOLLS 2006: 5)

Additionally, the phenomenon of social entrepreneurship is illustrated as a comprehensive picture in figure 2. There can be seen, that social entrepreneurship is initiated by an individual or a legal

person, who can be a corporation, association, club, or society. Social entrepreneurship is typically altruistically motivated and represents a process of creating social innovation and profits. This process involves different groups of society from nonprofit and for-profit sectors in order to solve social problems by using innovative, entrepreneurial business expertise. Some or all generated benefits resulting from this process are directed back to society.

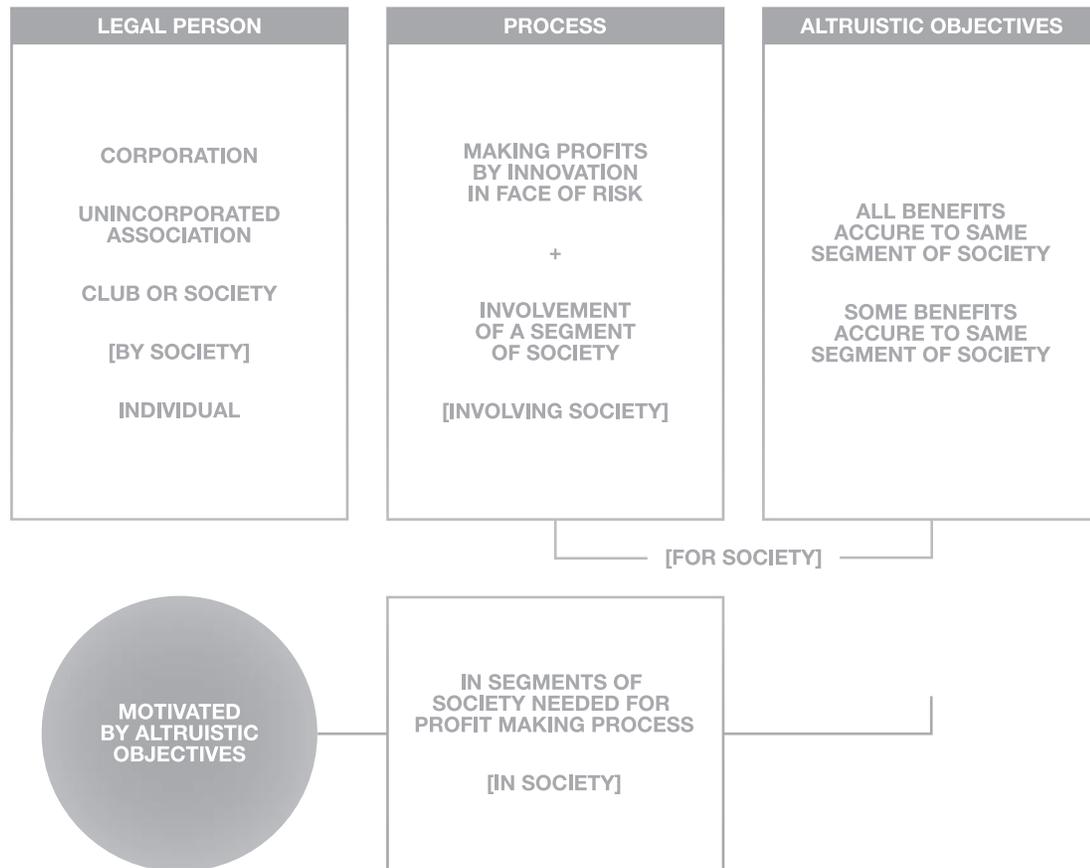


FIGURE 2: DEFINITION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (SOURCE: CF. TAN ET AL. 2005: 360)

### *2.1.3 Definition of Social Entrepreneur*

The next definitional objective is social entrepreneur, who is a founder of the social entrepreneurial organization (cf. Mair/Mantí 2006: 37). In this subchapter, the definition of social entrepreneur will be provided, and thereafter, a description of his types and his motivation. According to Thompson, a social entrepreneur is defined as an individual who works and applies business approaches in the community with the main objective of helping other individuals, rather than just to earn money (cf. Thompson 2002: 413).

Social entrepreneurs can be found in different societies, with different educational backgrounds and qualifications, as well as of different age (cf. *Ibid.*: 414). The tendency is that social entrepreneurs come mostly from bigger cities; are more often faced with unresolved social needs; and fulfill requirements to gain access to funds and to society members in need (cf. Van Ryzin et al. 2009: 138). Nevertheless, social entrepreneurs can be characterized by the following six qualities. First, by observing complex social problems, the social entrepreneur builds an objective to solve this problem through transformation of the status quo and creation of social value (cf. Waddock/Post 1991: 394). Second, as a person with credibility (cf. *Ibid.*: 394), the social entrepreneur tries to achieve his objective by permanently adapting to the situation and learning from the community to achieve desired results (cf. Dees 1998a: 4). Third, social entrepreneurs operate in an innovative manner through implementation of new methods in production of goods and services in order to meet social needs through the efficient utilization of limited resources in order to resolve social problems (cf. Leadbeater 1997: 77). Social entrepreneurs have to have the ability to aggregate the necessary, but limited resources such as human, financial, and other resources in order to reach their objectives (cf. Thompson et al. 2000: 329). Fourth, social entrepreneurs are very opportunity-oriented, as they ask the question, how or by exercising what opportunity the social problem can be solved (cf. Dees/Economy 2001: 4). Fifth, the social entrepreneur works towards achieving his vision expressed in the creation of social value for the community, rather than individual financial value (cf. Waddock/Post 1991: 394). Sixth, social entrepreneurs are highly committed to the vision of creating social value for the community (cf. Light 2008: 198). As indicated in 2006, at least one of five social entrepreneurial organizations was led by its original founder, and three out of five original founders were still very involved in the operations of the social entrepreneurial companies they founded (cf. *Ibid.*: 198).

A social entrepreneur is an agent (cf. Dees/Economy 2001: 4), who focuses on the creation of social capital, not purely financial capital, as an end output and outcome of the social entrepreneurial organization (cf. Thompson 2002: 426). Social capital can be divided into two categories: (i) tangible social capital, which is represented in material/substantial form like houses and services, and (ii) intangible social capital, which is the immaterial version expressed in things like identity, credibility, and respect for solving social problems (cf. Ibid.: 415). Social capital can be created out of the financial capital and vice versa (cf. Stryjan 2006: 216). Possible converting transactions from and to social capital in the social entrepreneurial projects are represented in the following figure (cf. Ibid.: 219).

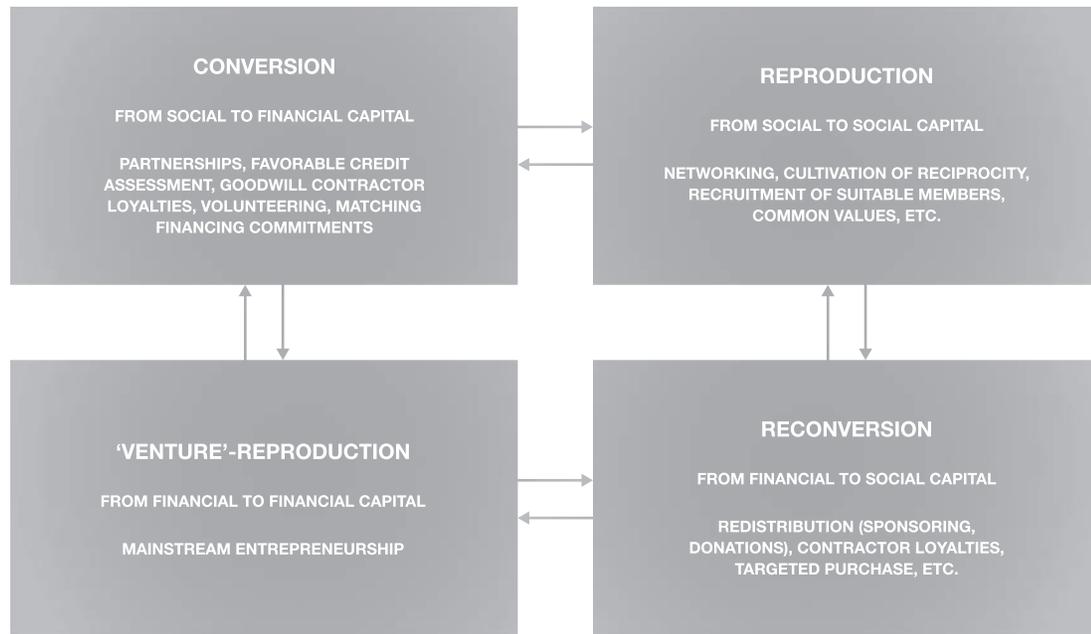


FIGURE 3: MODES OF CONVERSION AND REPRODUCTION OF SOCIAL CAPITAL  
(SOURCE: CF. STRYJAN 2006: 219)

The top-left box shows transactions from social to financial capital, referred to as conversion, which can generate financial output by using voluntary labor (cf. Ibid.: 216). The top-right box

represents the transaction from social to social capital, referred to as reproduction. In order to reproduce social capital, maintenance and support of networks in social entrepreneurial circles are required. Social entrepreneurs can expand such networks by partnerships under the condition of reciprocity and common values. It can be very fruitful for both partners in terms of learning from each other, as well as, launching new projects to create social capital together or by themselves (cf. *Ibid.*: 217). The bottom-right box shows the flow from financial to social capital, referred to as reconversion, e.g. donated money in exchange for feeling good for helping someone, or sponsorship of an organization in return for intangible social capital (cf. *Ibid.*: 217-218). The bottom-left box describes the reproduction of financial from financial capital, referred to as “venture”-reproduction. This kind of transaction is an everyday operation in commercial enterprises, as well as partly in social enterprises. Financial capital is invested to create a product or service, which will later be exchanged for financial capital with other market participants (cf. *Ibid.*: 218).

In all of these transactions, the social entrepreneur is an agent who acquires the necessary resources, builds further partnerships with for-profit and nonprofit organizations, and motivates employees and volunteers to work together in order to generate social capital (cf. Zahra et al. 2009: 523).

### *Typology of Social Entrepreneur*

Social entrepreneurs can be distinguished in three types: Social Bricoleur, Social Constructionist, and Social Engineer (cf. Zahra et al. 2009: 519). The Social Bricoleur is primarily a local entrepreneur in a small to mid size social driven organization. From his background, this kind of entrepreneur looks for opportunities to fulfill the needs of local disadvantaged groups. Because the Social Bricoleur has skills and knowledge about the local region, he may more easily discover market failures and social problems on the atomistic/local level, and inspire stakeholders of social entrepreneurial organizations to solve these problems. By doing this, the Social Bricoleur addresses social problems which would never be solved by a larger social entrepreneurial organization. The limitations of the Social Bricoleur could be dependency on the availability of recourses, which could limit addressing social problems on a larger scale.

The second kind of social entrepreneur is the Social Constructionist, who makes use of opportunities and addresses problems of social groups typically at a higher scale; which were not addressed by any other public or governmental organizations. Typically, the Social Constructionist

operates on the level from small/local to national/international, so that he can take advantage of knowledge from many different local communities in order to find the best approach to solve the problems at the national level. Social Constructionists focus on broader social problems than the Social Bricoleur; however, both are determined to create social capital. The Social Constructionist has to handle the sometimes difficult task of acquiring resources in order to pursue his goals.

The third type is the Social Engineer. This social entrepreneur is the most innovative. The Social Engineer perceives unresolved social problems and unsatisfied social needs on a more global level (from a bird's eye perspective), and conceptualizes an innovative approach to resolving those problems and satisfying those needs. As the dimension of such innovative changes could be national, transnational, and global, the Social Engineer can be challenged by finding enough political supporters to make the revolutionary change of social structure happen (cf. *Ibid.*: 519-526).

#### *Motivation of Social Entrepreneur*

In this subchapter, there will be a discussion as to why entrepreneurs take (on average) higher risks than typical employees. It is important to note what motivates a social entrepreneur and why they attempt to create social value. It is frequently mentioned in the literature that social entrepreneurs are different from commercial entrepreneurs in the sense that they are not purely motivated by financial profits (cf. Nicholls/Cho 2006: 101-102). This difference is derived from the characteristically commercial entrepreneurial focus on creating private/shareholder value (cf. Austin/Stevenson 2006: 2); while social entrepreneurs try to pursue very altruistic interests (cf. Mair/Martí 2006: 38). Because of this altruistic trait, social entrepreneurs value the creation of social capital and social commitment, higher than pure interests in financial return (cf. Roper/Cheney 2005: 100).

The motivation of social entrepreneurs is expressed in many motives, rather than one general motive. The origin of social motivations could vary depending on the background of the social entrepreneur or his frustration with the current status of social problems (cf. Martin/Osberg 2007: 33). Motivations can grow by identifying the opportunity to solve social difficulties and by realizing an entrepreneurial idea in reaching social equilibrium (cf. *Ibid.*: 34). Similar to the commercial entrepreneur, the social entrepreneur could be motivated by the idea of self fulfillment through launching his entrepreneurial idea; by reaching independence, freedom, and using his creativity to introduce to the world his way of entrepreneurship (cf. Sharir/Lerner 2006: 16). Dissimilarly, the social entrepreneur's motivation is to create social wealth as well as to solve individual and com-

munity's social problems (cf. Zahra et al. 2009: 521). Social entrepreneurs are typically inspired to operate in socially responsible ways (cf. Mair/Noboa 2006: 124) and possess a deep sense of social justice (cf. Roper/Cheney 2005: 100). They typically do not expect to gain any financial reward, as in most cases, the tangible outcome of his activity would not countervail the invested resources (cf. Martin/Osberg 2007: 34). Such drive and motivation to improve the status quo of social problems by introducing new entrepreneurial methods (cf. Nicholls/Cho 2006: 102) by commercial entrepreneurs are very rare and represented by a very low percentage (cf. Mair/Noboa 2006: 123).

Besides some aspects of the aforementioned motivation, it is important to mention that motivation can vary from one entrepreneur to another. The first type of Social Bricoleur usually has very generous intentions to provide the local community with social wealth; hence, his ego and ambitions are very moderate and he does not possess unequivocal utilitarian ways of achieving his target. The Social Constructionist, as a second type of social entrepreneur, is motivated to create social capital and to establish a new social equilibrium, where the new equilibrium can necessitate egoistical actions expressed in manipulation and possibly coercion by the social entrepreneur. The Social Engineer seems to be the most motivated in 'doing good' for the society with absolute commitment. The possible threat of such supermotivation could be the prioritizing of personal ego over the idea of social enterprise (cf. Zahra et al. 2009: 528f).

#### *2.1.4 Definition of Social Enterprise*

A social enterprise is a legal organizational entity (cf. Haugh 2006: 183), which represents the 'tangible outcome' of entrepreneurial activity with social goals/ social mission (cf. Mair/Mantí 2006: 37). Social mission of creating social value, rather than profit, seems to be primary and central for social enterprises (cf. Dees 1998a: 3). Social mission is a virtue dimension of entrepreneurial behavior in social enterprises, which is expressed in the manner of how social entrepreneurs recognize, approach, and solve social problems. The virtue dimension could be one or a mix of general virtues such as compassion, integrity, and honesty; or specific to social enterprise context virtue such as belief in the kindheartedness of people to help solving social problems (cf. Mort et al. 2002: 83). For social enterprises, social mission cannot be replaced by a profit mission, where the latter is valued either on the same level or more often as a second priority, because it is viewed as a mean to get to an end (creation of social value) (cf. Dees 1998a: 3). Social enterprises can be differentiated based on the

degree of implementation of the social mission. There are three types of enterprises pictured in the figure below: mission centric, mission related, and unrelated to mission enterprises.



FIGURE 4: SOCIAL ENTERPRISE TYPE BY MISSION ORIENTATION (SOURCE: CF. ALTER 2006: 209)

An enterprise is mission centric, if the social mission is central and primary to all other motives (cf. Alter 2006: 209). Enterprises are called mission related, if they mainly concerned about both, creation of social value and creation of revenues to cover the costs of the entire enterprise (cf. *Ibid.*: 210). If the social mission is replaced by profit maximization as the first priority, then the enterprise is unrelated to mission which is very similar to a commercial enterprise (cf. *Ibid.*: 211). The concept of mission according to Alter (2006) (described above) with mission centric, mission related, and unrelated to mission enterprises can be seen as analogy to the concept of mission according to Dees (cf. 1998b), who distinguishes social enterprises as mission driven, mission and market driven and market driven. Dees shows in his spectrum of social enterprises, how enterprises may vary in its motives, methods and goals between two extreme cases: from purely philanthropic organizations to purely commercial enterprises. The comparison between three possible varieties of enterprises is highlighted on the basis of characteristics of four key stakeholders in the following figure (cf. *Ibid.*: 60).

The social enterprise is located in the middle, as a hybrid form between purely philanthropic and purely commercial. It has mixed motives, both mission and market driven, and orients itself on social and financial values. As seen in the figure below, the four key stakeholders are beneficiaries, capital, workforce, and suppliers. Beneficiaries experience the combination of purely philanthropic and purely commercial organizations due to the fact that a social enterprise can balance its product and services either on the subsidized rate base to each beneficiary, or as a mix of full payers and other group of individuals, who pay nothing. The second key stakeholder is capital. A social enterprise

cannot afford to finance itself through market-rate loans as do commercial enterprise. As such, it will use a mix of capital; collection of donations and grants, acquisition of financial funds at market conditions or possible self generated income. By using commercial means of acquiring resources, a social enterprise decreases its dependency on governmental subsidies and individual charities and therefore gains additional time to focus on its primary purpose of creating social value. Thirdly, a social enterprise usually applies a hybrid version of volunteer workers together with fulltime paid employees as its workforce. Fourth, similar to capital dependency of philanthropic organizations, there exists dependency on supplier donations. Social enterprise can use this advantage compared to negotiate with the suppliers in order to get special discounts or use the mix-strategy of obtaining in-kind and full-price donations.



FIGURE 5: THE SOCIAL ENTERPRISE SPECTRUM (SOURCE: CF. DEES 1998B: 60)

In summary, a social enterprise combines its commercial interest with a nonprofit philanthropic limitation of resources in order to accomplish a social equilibrium (cf. Dart 2004: 412). According to Dart, social enterprises develop solutions in order to extinguish social problems, which are difficult

to address by nonprofit organizations (cf. *Ibid.*: 413). There are not just three possible versions of enterprises: commercial, philanthropic, and social enterprise in between. Rather, there could be many variations of social enterprises, which utilize efficient commercial methods together with fundamental social mission thinking of philanthropic organizations. The degree of involvement of commercial and philanthropic components, by looking for ‘productive balance’ (cf. Bloom 2006: 281), can vary from country to country; from one social enterprise to another.

## *2.2 Commercial Entrepreneurship*

### *2.2.1 Definition of Commercial Entrepreneurship*

Commercial entrepreneurship is defined as an entrepreneurial process where entrepreneurial opportunities are identified and operated. An individual who perceives and pursues such opportunities by setting up an entrepreneurial organization is referred to as an entrepreneur (cf. Bygrave 1993: 257). Both elements, availability of remunerative opportunity together with the existence of entrepreneur, are required to define a process of value creation as an entrepreneurial process (cf. Shane/Venkataraman 2000: 218).

An entrepreneurial opportunity is prospective, which is considered to be ‘desired and feasible’. The term of entrepreneurial opportunity is not absolute, which means that it can vary among time (when it will be discovered) and entrepreneurs (who and with what imaginations and desires will discover opportunities) (cf. Stevenson/Jarillo 1990: 23). In addition to imagination and desires, the success of exploration of opportunity depends on the personal background and skills of the entrepreneur and his flexibility and courage to improve the economy (cf. Stevenson/Gumpert 1985: 85). As described in chapter 2.1.2.2, commercial entrepreneurs would either introduce a new method/new product, use new production factors, or enter a new market in order to realize the opportunity. The entrepreneurial degree depends on the level of innovation in the entrepreneurial approach. There are four forms of entrepreneurship: (i) entrepreneurial imitation, (ii) entrepreneurial reproduction, (iii) entrepreneurial valorization, and (iv) entrepreneurial venture (cf. Bruyant/Julien 2001: 173-174). Figure 5, with four entrepreneurial types mapped inside, will be explained.

In the middle of the figure, there is a circle, which represents the bidirectional relationship from an individual (I = entrepreneur) to new value creation (NVC) and vice versa. The first step is the initiation of the entrepreneurial project by an entrepreneur, which leads to the creation of new

value in the environment. Because creation of new economical value is associated with limitations, entrepreneurial activity gets shaped by those limitations, so that the entrepreneur learns how he can improve his operation and create further value. This bidirectional relationship is held for all four diverse forms of entrepreneurship (cf. Bruyant/Julien 2000: 169).

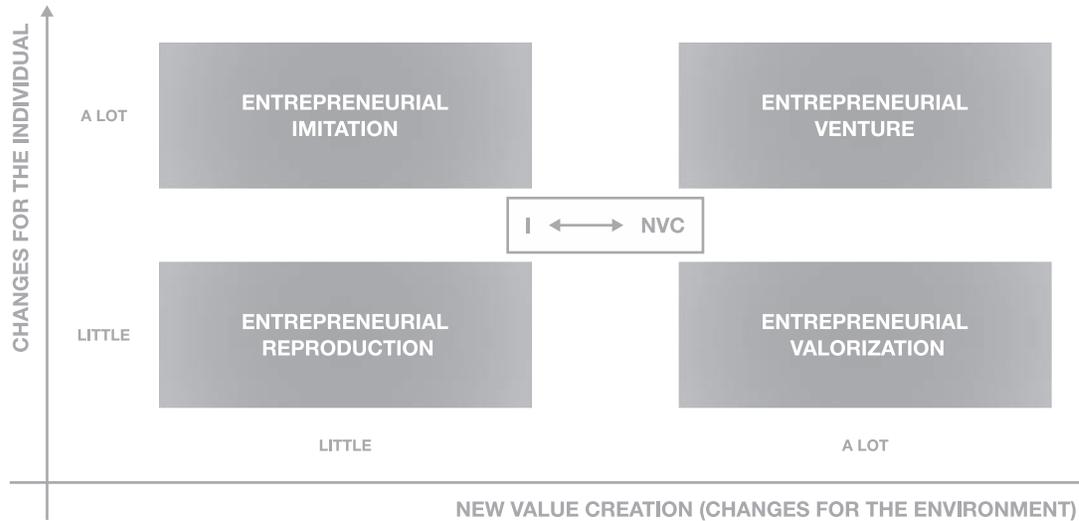


FIGURE 6: HETEROGENEOUS SYSTEMS OF ENTREPRENEURSHIP  
(SOURCE: CF. BRUYANT/JULIEN 2001: 174)

As shown in the figure above, entrepreneurship varies from ‘minimal’ to ‘maximum’ with respect to two dimensions: new value creation and changes for the individual/entrepreneur. Beginning with the ‘little new value creation’ and ‘little changes for the individual’, entrepreneurial reproduction is the first form where an entrepreneur starts up with proven/standardized method of operating a specific type of business, e.g. a chef with many years of experience is launching his own restaurant. Entrepreneurial reproduction typically implies almost no to very little innovation and few changes for the individual/entrepreneur. The second form refers to the entrepreneurial imitation; which at the core is an operation of a similar business model, but applying a new approach of value creation. Because the new approach is not yet proven, there can be some mistakes in the execution by the entrepreneur so that the risk of not successfully generating new value is higher than in the case

of entrepreneurial reproduction. In summary, entrepreneurial imitation indicates little new value creation for the environment, but strong change for the individual situation of the entrepreneur. The third form, entrepreneurial valorization, can be shown on the example of an engineer with unique know-how and long experience in established company, who would like to set up his own project. On the one side, 'a lot' of value creation would come from the scarce and unique know-how and skills of the engineer, while on the other hand, he will change his personal circumstances just a little. Finally, entrepreneurial venture involves both 'a lot of new value creation', as well as, 'a lot of changes for the individual/entrepreneur', as successfully running new types of entrepreneurship presumes a high risk and a lot of challenges for the entrepreneur himself (cf. Bruyant/Julien 2000: 173-175).

The commercial entrepreneur first identifies an entrepreneurial opportunity and a form for his enterprise; he then starts to explore it by investing his tangible and intangible resources like capital, labor, and time to receive foremost a financial return in the future. As the return on investment is uncertain (cf. Venkataraman 1997: 124), commercial entrepreneurial activity is associated with the willingness to take high risks (cf. Stevenson/Gumpert 1985: 85).

### *2.2.2 Commercial Entrepreneur Versus Manager*

In the next step, commercial entrepreneurs will be distinguished from managers; first by a rough identification of three possible types of leaders, and second, by explaining the differences and similarities between entrepreneur and manager comparing them (I) from a psychological point of view and then (II) from a decision-making point of view.

Firstly, there are three types of leaders to be defined: innovators as dreamers, entrepreneurs as builders, and managers as trustees. All three types of leadership are essential in a company, but at a different stage of the company's development. After the innovator originates an idea and sketches it, the entrepreneur transforms the idea into reality. When the entrepreneurial idea will reach the level of 'going concerns' and the entrepreneur loses interest in it, then the idea is turned over to a manager as a trustee for managing and securing the long-term financial viability of the company (cf. Boschee 2006: 362). Because of Schumpeter's association of entrepreneurship with innovation (see chapter 2.1.2.2), the entrepreneur will be defined as a combination of entrepreneur and innovator in this paper.

By definition, commercial entrepreneurs and managers do not display the same kind of leadership. It is further important to contrast them in a (I) psychological and (II) decision-making comparison.

First part of comparison, psychological comparison, begins with the five personal dimensions: (i) conscientiousness, (ii) openness to experience, (iii) neuroticism, (iv) agreeableness, and (v) extraversion, where the biggest difference between commercial entrepreneurs and managers lies in diverse level of conscientiousness and openness to experience, while neuroticism and agreeableness of entrepreneur are scored lower than of manager, and extra-version is rated by entrepreneurs and managers at a similar level (cf. Zhao/Seibert 2006: 259ff). First, conscientiousness is defined as a composition of motivation for achievement and dependability. The entrepreneur typically starts his business, as he is very achievement driven. He identifies the tasks and duties in the entrepreneurial organization. The entrepreneur works very hard and persistent; furthermore he reaches his goals without any external monitoring. Because the entrepreneur predominantly relies on himself, his motivation for achievement and dependability are both higher than of managers, which leads to a higher level of conscientiousness as a result. Second, the dimension of high openness to experience is represented by individuals with innovative, creative and untraditional ways of being and acting. Whereas entrepreneurs prefer innovative approaches (cf. Ann et al. 1991: 71) in business models, managers focus on maintaining and successfully operating the existing business model. This fact shows the difference in the dimension of openness to experience from high degree expressed by the entrepreneur to low degree expressed by the manager. Third, neuroticism is a personal trait, which characterizes an emotional instability of an individual. High neuroticism implies high emotional instability and the tendency of feeling more negative emotions such as depression, hostility, anxiety, impulsiveness. Individuals with low neuroticism are exposed much less to such negative emotions and are characterized more as self-confident and relaxed. Although entrepreneurs have less financial security, less structured, and more intensive work, they appear to have lower neuroticism than managers do. Fourth, personal agreeableness evaluates interpersonal relationships with other individuals. While high agreeableness typifies an individual with very collaborative, cooperative, and caring for individuals, low agreeableness is expressed in manipulative, self-centered, and suspicious ways of acting. Managers have an advantage of cooperating with co-workers in a company, but on the other hand, they experience the disadvantage of being bound in all relationships; therefore, they cannot easily bargain and manipulate the counterpart in order to reach better conditions. Entrepreneurs are more flexible in this way. They are not bound, and can create higher value for

their growing company. As a result, the degree of agreeableness of entrepreneurs is lower than that of managers. The fifth dimension, extraversion, describes to what degree an individual is energetic, talkative, dominant, and outgoing. As result of the study of Zhao and Seibert shows, entrepreneur and manager have similar degrees of extraversion, and enjoy contacting other individuals including potential customers, suppliers, and partners. Additionally, there are two other personal dimensions; risk propensity and individualism. Risk propensity is viewed as a combined product of the five personal dimensions or as a sixth separate dimension. By focusing on the results of research of the second case, entrepreneurial risk propensity of commercial entrepreneurs is described to be higher than for managers (cf. Brockhaus 1980: 513), due to the fact that entrepreneurs usually give their personal financial guarantee; while managers carry almost no personal financial risk. Finally, the seventh personal dimension is individualism of entrepreneurs. The typical entrepreneur is someone who, by setting up a company and achieving the given goals, prefers his independence, autonomy, and absence of authority. Commercial entrepreneurs predominantly value individual action and achievement of the goals rather than goals reached by a group of individuals (cf. McGrath et al. 1992: 116, 120).

The second part of comparison regarding the decision-making of entrepreneur and manager is derived from a study of Busenitz and Barney, who found that biases and heuristics like overconfidence and representativeness under non-rational assumption could lead to different decisions: in the first step, two elements of non-rational decision-making (decision uncertainty and decision complexity) are explained; and in the second step, it turns to comparison of the influence of two biases and heuristics (overconfidence and representativeness) on decision-making made by entrepreneurs versus managers (cf. Busenitz/Barney 1997: 9-17). Entrepreneurs and managers vary in their decision uncertainty. Managers on average make more rational decision than entrepreneurs do. The reason lies in the availability of past data, availability of established and proven approaches to make decisions, and therefore lower decision uncertainty and lower decision-making costs. Managers usually derive some future trends from past data, while entrepreneurs cannot rely on past data, as there are no past data available. Entrepreneurs start from scratch, which implies that launching a new product or service together with the absence of past trends drives decision-making costs and decision uncertainty on higher level than it is the case with managers (cf. *Ibid.*: 13-14). Decision complexity is on average higher for entrepreneurs than for managers. Because managers act in established companies with established approaches and policies, the majority of decisions are performed as 'routine' decision based on the company's experience. In contrast to

managers, entrepreneurs cannot follow company policies and justify their decisions based on such policies, because those policies just do not exist (cf. Litzinger 1965: 268). In situations of high decision uncertainty and decision complexity, entrepreneurs tend to be more prone to biases and heuristics, which are some cognitive mechanisms helping individuals to simplify their decision process. In this paper, there will be shown two examples of biases and heuristics: overconfidence and representativeness. Overconfidence generally takes place, when an individual overestimates the probability of being right. While managers can use past data and their track record in order to win the support of higher management to pursue some projects, entrepreneurs start their venture inspired by their idea with the assumption of an optimistic picture of the situation, but without possessing all information and potentially not all necessary contacts. If an entrepreneur would have to collect full information needed and incorporate it into his strategy to make a more rational decision, it would be very time consuming. By not operating immediately and waiting for all the information, the window of opportunity could close before the entrepreneur would start to decide more rationally. That is why entrepreneur's decision seems to possess higher degrees of overconfidence than the decision of managers in large organizations. Representativeness takes place when an individual tends to generalize from very little characteristics or observations. Because entrepreneurs do not have access to all data or time to collect such data about potential customer demand, production costs and other success influencing criteria, they have to generalize from small amounts of samples and their personal experience, to a general pattern in order to make a decision. In comparison, managers are not dependent on limited numbers of samples which allows them to make more rational decisions. As a result, entrepreneurs seem to demonstrate a higher degree of representativeness in their decision-making process than managers (cf. Busenitz/Barney 1997: 9-17). In summary, entrepreneurs show both biases and heuristics in decision-making to a larger extent compared to managers of large companies, although it is not clear to which extent.

### ***3. Comparative Analysis of Social and Commercial Entrepreneurship Along the Entrepreneurial Process***

#### *3.1 General Framework*

The next phase of the paper is to explore social entrepreneurship in depth and compare it to commercial entrepreneurship. The general framework of the third chapter is divided into three phases: planning phase (chapter 3.2), operational phase (chapter 3.3), as well as appraisal phase (chapter 3.4). In the planning phase, goals and objectives of social entrepreneurship will be defined while imagining a new equilibrium; then observing the market and finding market failure/opportunity. In the operational phase, areas of operations and business models will be contrasted, sources of funds and fundraising will be examined, as well as a comparison of shareholder versus stakeholder orientation of an enterprise will be made. In the appraisal phase, the focus will be placed on input-output relation and performance measurement methods of measuring results of social entrepreneurial projects. The order of each subchapter is to describe the situation, methods, or characteristics of social entrepreneurship, and to explain the similarities and dissimilarities of this type of entrepreneurship to commercial entrepreneurship.

#### *3.2 Planning Phase*

##### *3.2.1 Imagining a New Equilibrium*

The planning phase begins with the imagining of a new equilibrium, which means to image an improved situation in the world and then to identify the goals and objectives in order to get to the desired new equilibrium. New equilibrium can be found by an individual or a group of individuals by going through a creative, highly inspirational and strongly intellectual challenging process (Light 2008: 61). After having an image of a desired state, goals and objectives can be defined. The goals of social enterprise can be divided into four groups of creating capital: (i) financial capital, (ii) social capital, (iii) aesthetic capital, and (iv) environmental capital (cf. Thompson et al. 2000: 330). Financial or economic capital is derived from the typical commercial entrepreneurial project and is represented in creating of mid- and long-term competitive advantage; ensuring financial sustainability and efficiency of the enterprise (cf. Campi et al. 2006: 30). For social entrepreneurship,

the creation of a financial goal is not dominant. It could have either the same priority with other goals or a second priority after creation of social value/capital. Social capital/value relates to the 'social' element and social mission of social entrepreneurship. The goal of creation of social capital implies the pursuit of resolved social problems, improved social infrastructure, and restored social justice for disadvantaged groups of individuals. The achievement of aesthetic capital is an intangible type of capital that provides society members with a 'feel-good factor', e.g. it can have a shape of music concert with the purpose to collect charities for the disadvantaged groups of people in the third countries, where aesthetic would be musical capital (cf. Thompson et al. 2000: 330). Finally, environmental capital represents bringing environmental sustainability of using natural resources into position besides the goals of financial and social sustainability (cf. *Ibid.*: 330).

By putting financial capital and social value on the same priority is defined as double-bottom line, or, in other words creation of total wealth within a social enterprise (cf. Zahra et al. 2009: 521). Total wealth (TW) is defined as a sum of financial/economic wealth and social wealth ( $TW = EW + SW$ ), where economic wealth is the creation of economic value after deducting the economic costs (EC) and opportunity costs (OC) of the creation of other products, and where social wealth is net social valued (SV) after deduction of social costs (SC) (Zahra et al. 2009: 522). Thus, total wealth can be mathematically summarized as:  $TW = EV + SV - (EC + OC + SC)$ . The approach of simultaneously pursuing all three goals (social, financial, and environmental capital) is named triple-bottom line (cf. Savitz/Weber 2006: 59).

Similarities & Dissimilarities: The similarity in the planning phase consists in the overlap of goals and objectives of social and commercial entrepreneurship. The overlap for both, social and commercial entrepreneurship, is located in considering financial/economic goals. The dissimilarities begin with the difference in prioritization of financial goal and inclusion of further goals. Commercial driven enterprises traditionally concentrate on only one dominant and major goal, which is the maximization of financial return on the invested capital (cf. Hansmann 1996: 238) or in other words, profit maximization (cf. Campi et al. 2006: 30). In order to maximize the financial return, the commercial entrepreneur is interested in enhancing the efficiency, therefore decreasing costs, exploring arbitrage opportunities related to higher efficiency to further maximize the performance of the entrepreneurial project (cf. Nicholls/Cho 2006: 102). Social driven enterprises include further goals such as social and environmental goals on the same or higher level and consider financial goals not as the major objective.

### 3.2.2 *Discovering an Opportunity*

After the goals and objectives of social entrepreneurship were defined, the next logical step is to find out, whether there are appropriate entrepreneurial opportunities available in order to start an entrepreneurial project. An entrepreneurial opportunity is defined as an execution of a new approach or introduction of new goods, services, raw materials, and organizational methods in order to create economic value (cf. McMullen et al. 2007: 280) and in case of social entrepreneurship social value as well.

In order to show the process of discovering an entrepreneurial opportunity, there will be used the framework in figure 7 below. The framework consists of the following three major steps: First, there will be described what is meant by market disequilibrium which is an assumption for exercising entrepreneurial projects. Second, there will be specified a range of market/governmental/social failures in the system which cause market disequilibria. Third, assuming the existence of market disequilibria there will be presented three elements of opportunity recognition, evaluation, and exploitation.

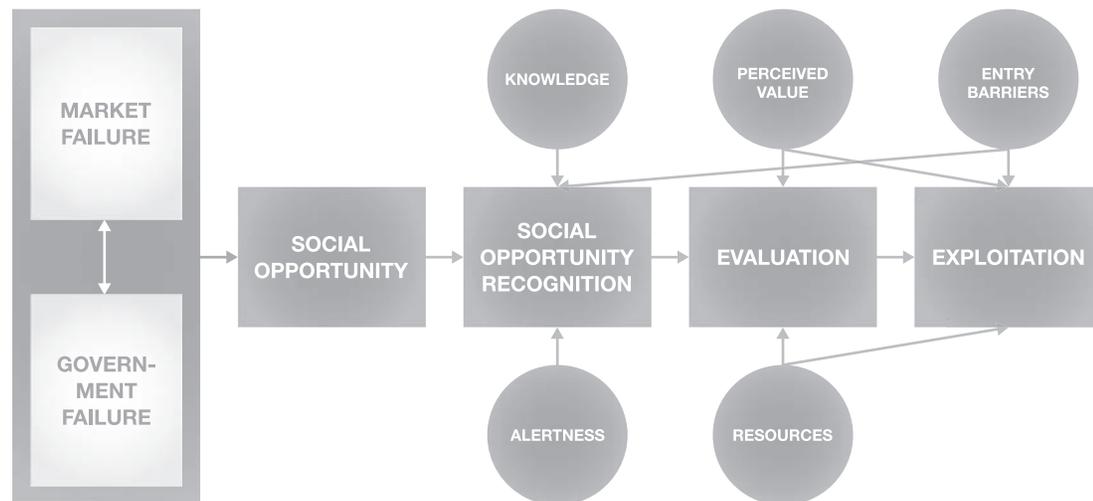


FIGURE 7: CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SOCIAL OPPORTUNITY RECOGNITION AND EXPLOITATION (SOURCE: ADAPTED FROM MONLLOR 2010: 116)

Market Disequilibrium: A market disequilibrium exists in the market because of the existence of inefficiencies and failures, so that the market does not fulfill the pareto optimal condition (cf. Monllor 2010: 105). A market is pareto optimal if there is no transaction possible, which would improve the position of one market participant without worsening the position of another market participant. A market disequilibrium can appear on macroeconomic and microeconomic levels (cf. Gaglio/Katz 2001: 99). Market disequilibria on the macroeconomic level can occur as a causation of inventing new technologies and knowledge, while increasing demographics, or changing social values in the society (cf. Gaglio/Katz 2001: 99). This type of disequilibria happens less often than the disequilibria on the microeconomic level. High frequent microeconomic disequilibria could be represented in daily mistakes in investment, production and distribution decisions of market participants (cf. *ibid.*: 100). In the markets which do not fulfill the pareto optimal condition, social entrepreneurs have the potential to introduce entrepreneurial projects to address some market failures, bring the market in equilibrium, and therewith improve the position of some market participants without worsening the position of others. Because the situation of market disequilibria are predominant in the market (cf. Robinson 2006: 97), entrepreneurs can discover opportunities and introduce solutions on macro and microeconomic levels.

Market Failures: Market failures exist in market systems, if the sustaining of 'desired' and inhibiting of 'undesirable' consumption and production of goods and services is not provided (cf. Bator 1958: 351). There are five major market failures identified: (i) imperfect information, (ii) monopoly power, (iii) public goods, (iv) externalities, and (v) market pricing (cf. Monllor 2010: 105). Governmental failures are analogous to market failures.

First, the market failure of imperfect information indicates that, not all market participants possess the whole and the same amount of information. Because of the asymmetric information distribution, some market players who have the information, can use it as an advantage to discover and exploit an opportunity. Although, the possession of information is necessary, it is not sufficient for discovering and executing an opportunity. There is at least another ability of entrepreneurs required in order to be able to detect an opportunity which is called alertness and will be discussed later in this chapter. Second, monopoly power is another market failure. While in market situations with many sellers and buyers, called polypoly, the influence on the price of any seller is very low. In the monopoly market the monopolist can almost dictate prices in order to maximize his own profit. However at the costs of under-provision and over-charging for goods or services for his customers. The third market failure relates to public goods who's utilization cannot be excluded to

any individuals, if there are other individuals, who already use them. Providing public goods can lead to a market failure in two cases: (i) overuse of public goods which takes place in a situation, when individual utilization of the public good leads to its decreasing value/quality; as well as (ii) incentives for 'free-riders' which implicates, that there is a group of individuals who uses public goods, though another group of individuals subsidizes or pays for the provision of these goods. An example for over-usage could be a typical damage of a pasture field due to lots of cows, so that the quality of pasture decreases with the growth of cows using it, as grass would not have time to grow afresh. An example for 'free-rider' problem could be the pollution of water in the upstream of the river at the cost of resulting water pollution and diseases of individuals in the downstream of the same river. Fourth, externalities constitute the next market failure. Externalities can express positive (beneficial) or negative (damaging) side-effects/influences from the action of one individual on the utility of another individual. For entrepreneurs who want to exploit an opportunity based on externalities, the goal is to reduce transaction costs. An example for positive externalities could be a social entrepreneurial project which represents a market place for buying and selling carbon emission allowances. By applying of the market principle of demand and supply, companies can trade carbon emission allowances, consequently reducing transaction costs, reducing overall carbon emission and thus positively influencing the environment. Fifth, incorrect market pricing represents another possible market failure. The reason for flawed market pricing lies in the selective orientation of companies only on the demand for products with the highest profit margin, instead of focusing on the overall demand which includes e.g. demand in the developing countries as well. In the latter case, companies would have to decrease the price of the good, as the people in developing countries possess much lower purchasing power. Offering the goods in the developing countries at a lower price could lead to increase of the overall revenues, but at the same time to decrease of profits for the company (cf. *Ibid.*: 105-108).

After discussing economic (and analog to them governmental) failures, the lack of financing for the development of social capital and lack of institutional support are examples for social market failures (cf. Nicholls 2006: 16). In the context of social entrepreneurship, market failures addressed by social entrepreneurs are neither approached by the state, because the majority of states are not able to ensure resolving the social needs, nor by commercial entrepreneurs, because these opportunities are not of commercial interest for them (cf. Haugh 2005: 4). In sum, all kinds of market failures (market, governmental, or social) could be a source of exploring new entrepreneurial opportunities for social entrepreneurs.

Opportunity Recognition: In the literature, there exists a not resolved dispute about the objectivity versus subjectivity of recognizing an entrepreneurial opportunity. One group of researchers argues that an entrepreneurial opportunity exists or can be identified without being dependent on any environmental or individual factors (cf. McMullen et al. 2007: 277). Such entrepreneurial opportunity, described as objective, is not necessarily known by all individuals or entrepreneurs (cf. Klein 2008: 179). The second group of researchers assumes that an entrepreneurial opportunity has a subjective character and cannot be divided apart from the individual or entrepreneur (cf. McMullen et al. 2007: 273). A third group of researchers distinguishes between the objectivity of the opportunity itself and the subjectivity of its recognition (cf. Shane/Venkataraman 2000: 220).

Assuming the latter position, where the recognition of opportunity depends on entrepreneurs, it is interesting to find out which skills and abilities influence the success of recognition of an entrepreneurial opportunity the most. As can be seen in figure 7 above, knowledge and alertness of an entrepreneur play a big role in the opportunity recognition. Additionally, previous experience of entrepreneurs can hugely influence this process as well.

The first influence variable, knowledge, is expressed in three forms: prior knowledge of markets, prior knowledge of ways to serve markets and prior knowledge of customer problems (cf. Monllor 2010: 109). The fact that an entrepreneur knows about the existence of a market failure and the resulting economic or social need is not sufficient for an opportunity (cf. *Ibid.*: 110). The knowledge of the existence of how to satisfy those needs in order to address the customer problem is additionally needed. Additive to the necessity of knowledge (of existence of economic/social needs as well as solution approach to meet these needs), entrepreneurs typically possess a second ability which helps them to recognize the opportunities which is called alertness. Alertness is a characteristic trait of an entrepreneur to be permanent receptive to find not yet discovered failure in a market or civil society which he can use to exploit this opportunity (cf. Kirzner 1997: 72). Entrepreneurs are alert and receptive to opportunities all the time, also while their entrepreneurial project performs well (cf. Yu 2001: 52). The fact of permanent alertness could have at least three reasons: (i) challenging situations with many entrepreneurial difficulties, (ii) self-interest motive, or (iii) inter-temporal self-competition (cf. Yu 2001: 52). The third variable which notably affects the recognition of opportunities, is the previous experience of entrepreneurs (cf. Robinson 2006: 104). Over the period of time, when an entrepreneur gathers experience, he builds his own framework of collecting, systemizing, and interlinking information (cf. Baron 2006: 108). The ability of the

systemization and linkage of information is called cognitive structure (cf. *ibid.*: 108), on the basis of which, the entrepreneur can easier recognize an innovative entrepreneurial opportunity.

In sum, due to the facts that (i) entrepreneurs possess not the same amount of knowledge and alertness, as well as they do not have access to the same cognitive framework of systemizing and linking information, and that (ii) the distribution of knowledge, alertness and experience influences the recognition of opportunities, this leads to the conclusion, that not all entrepreneurs would recognize similar opportunity at the same moment.

**Opportunity Evaluation & Exploitation:** After an entrepreneurial opportunity was recognized, this opportunity is evaluated. If it is evaluated as opportunity with high market potential, then it will be considered to be exploited. In this part of chapter, there will be examined in what extent the following criteria (shown in figure 7) influence the evaluation and exploitation of opportunity: perceived value, availability of resources to the entrepreneur, and entry barriers.

The first criterion, perceived value to an entrepreneur, can be divided into economic, social, and personal value in the future from exercising an entrepreneurial opportunity today (cf. Zahra et al. 2009: 521). A social entrepreneur will focus mostly on opportunities which help realize the creation of social capital for disadvantaged groups of individuals (cf. Weerawardena/Mort 2006: 31). Social opportunity is a particular kind of entrepreneurial opportunity since it has to meet expectations about social and environmental values additional to economic value, as this kind of opportunity is integrated in a social sector market (cf. Robinson 2006: 99). The second criterion, availability and accessibility of resources to an entrepreneur, is highly influential on the evaluation and decision to execute an opportunity, because only with the financial and human resources and support in the form of governmental grants, a social or commercial enterprise can be started (cf. Monllor 2010: 113). The third criterion is entry barriers. The influence of such barriers is the following: the higher the entry barriers, the lower would be the evaluation of an entrepreneurial opportunity and thus the probability of exploiting. Entry barriers can be divided into three groups: (i) economic entry barriers, (ii) social entry barriers, (iii) institutional entry barriers (cf. Robinson 2006: 101-103).

First, economic entry barriers could be shaped in form of capital requirement in order to start a company and to compete with existing companies, to hold cost advantage, as well as to invest in product differentiation and in research and development (cf. Harrigan 1981: 397). The higher such economic barriers are, the higher is the more difficult to get into this particular market for a new entrant. Second, social entry barriers arise when the new or existing market company is separated

from the social network which includes the network of business owners, business organizations, civic organizations, political infrastructure, and attractive labor market, by which entrepreneurs can get access to information about changes within the market and get access to human, capital and further resources (cf. Robinson 2006: 101). Analogical to the economic barriers, high social barriers implicate a limited access to social networks, which could negatively influence the success of an enterprise. Thirdly, institutional barriers can be divided into two categories: either formal/public institutional or informal/cultural institutional barriers. Generally, the role of an institution in the state is to provide a fundament which enables organizations to exchange with other parties and thus to progress their own growth (cf. Ingram/Simons 2000: 25). The formal institutional barriers come into existence from the absence of proper institutions, which are supposed to create a basis for entrepreneurial transactions. Examples for such a situation could be neglected property rights or the absence of active financial markets as a source of information (cf. Robinson 2006: 103). The informal institutional barriers are those like culture, language, dress code and further barriers. Some implicit, but unspoken norms and behavioral rules can influence the decision-making about exploitation of an entrepreneurial opportunity as well (cf. *Ibid.*: 103). Conclusively, the higher the perceived value the more resources are available to an entrepreneur, and the lower the entry barriers, the more attractive is a market opportunity for the entrepreneur.

**Similarities & Dissimilarities:** Social and commercial entrepreneurs are similar in the fact that market disequilibria could be an origin for one of their entrepreneurial projects. Each of the discussed market failures can represent potential entrepreneurial opportunities. The dissimilarity consists in picking different kind of opportunities, conditioned by the different goals of exclusively financial capital for commercial enterprise versus social, environmental and financial capital for social enterprise. While the commercial entrepreneur looks for the opportunity with the highest expectation of profit maximization in the future, the social entrepreneur concentrates on the elimination/solution of social problems caused by accrument of market failures (cf. Light 2008: 122).

The process of recognizing an entrepreneurial opportunity is similar for social and commercial entrepreneurs. Both types use their knowledge, specific degree of alertness and their previous experience in order to recognize an opportunity in for both of them similar world with asymmetric information (cf. Shane/Venkataraman 2000: 221).

In the process of evaluation, social and commercial entrepreneurs are very dissimilar. Beginning with the perceived value, for each type of entrepreneur the value would vary due to each

focus. Social entrepreneurs would attach greater importance to an opportunity which creates social capital than they would attach to another opportunity which could produce only economic capital.

Social and commercial entrepreneurship are partly similar and partly dissimilar in the decision-making of how to exploit an opportunity. The similarity is embodied in the consideration of entry barriers and resources available in the decision-making process. In the case of entry barriers, the following rule holds: if the entry barriers are too high for a specific entrepreneurial opportunity, this opportunity would probably not be exploited. The dissimilarity consists in the focus on distinct entry barriers in the decision-making process. On the one hand, social entrepreneurship is very dependent on institutional entry barriers (cf. Mair 2006: 90), because they can result in a decrease or elimination of social needs mostly via the support of the institutional framework. On the other hand, commercial entrepreneurship is more dependent on the economic entry barriers, as for them a huge expected demand, high industry profit margins, and low competition characterize an attractive and potentially successful opportunity (cf. Shane/Venkataraman 2000: 523).

### *3.2.3 Inventing the Idea for Change*

After imagining a new equilibrium and the process of opportunity discovery, evaluation, and exploitation, the decision for exploitation of an entrepreneurial opportunity is not enough to create a successful entrepreneurial project (cf. Light 2008: 63). Additionally, there is an innovative idea for change required. In figure 8 below, the process of generating and transforming a promising idea into a comprehensive concept is depicted. There are three steps to create social impact. Step 0 is referred to as discovery of opportunity and was discussed in the previous subchapter. Steps 1 and 2, generation and transformation of promising ideas into comprehensive concepts, will be explicated in this subchapter.

In step 0, it was delineated that disequilibrium caused by market or governmental failures create the basis for an entrepreneurial opportunity. The evaluation of the particular opportunity would influence the decision of its possible exploitation. At this stage it is questioned, how a promising idea can be generated (step 1) and how this idea can be translated into a specific concept in order to be invented and to create social impact (step 2).

Step 1: Here, the social entrepreneur uses his personal experience (e.g. in education or work) and looks permanently for opportunities and ideas, which would cause positive changes, eliminate social problems and meet social needs in the society (cf. Drucker 1985: 28). A characteristic

entrepreneurial trait, opportunity-orientation (instead of problem-orientation), is recognized to support the positive effect on the generation of promising ideas as well (cf. Guclu et al. 2002: 5). Ellen Langer, a Harvard psychologist, showed in her study how schoolchildren's answers can vary depending on the question's phrasing (cf. Dees/Economy 2001: 3). The reaction to the question whether a disabled person in a wheelchair can drive a car was answered predominantly negative, while asking the same group of children how such person can drive a car, schoolchildren proposed many positive ideas how it would be possible (cf. *ibid.*: 4). Entrepreneurs typically concentrate on solution-oriented "how" and not on problem-oriented "whether or not" questions.

While some promising ideas are generated in the process of trial and error (cf. Light 2008: 63), other ideas can require more typical approaches of problem solving (cf. Birkinshaw/Mol 2006: 85). As the trial and error approach is very costly, two researchers, Wolcott and Lippitz, propose four strategies to get to promising ideas in corporate entrepreneurship: (i) the opportunistic model, (ii) the enabler model, (iii) the advocate model, and (iv) the producer model (cf. Wolcott/Lippitz 2007: 76-79). All four strategies which can be applied in social and commercial entrepreneurship can be differentiated on the basis of two criteria: diffusion or focus of organizational ownership and ad hoc to dedicated resources availability.

The first model is the opportunistic model which is an usual startup case with almost no established ownership structure and with very limited resources available to an entrepreneur (cf. *ibid.*: 76). Such entrepreneurial projects are originated by some individual's successful idea and can be flourished best in a reliable network of supportive people. Because the idea is not previously proven and therefore undependable/non-secure in terms of expected outcomes, such supportive environment is almost the main requirement for successful processing from the promising idea to the working entrepreneurial concept. The second model, the enabler model, occurs when there are dedicated resources available to the entrepreneur and almost no organizational ownership exists which would influence an entrepreneurial project (cf. *ibid.*: 77). An entrepreneur has freedom to cultivate his promising idea while it fits into his strategy, to a level of a promising entrepreneurial concept, and exploit the concept in the market. The third model, the advocate model, is characterized by the dominant initiative driven by organizational ownership to exploit an entrepreneurial project also under the circumstances of ad hoc resources (cf. *ibid.*: 78). In the fourth model, the producer model, promising ideas are supported inside the established enterprise in the form of an entrepreneurial incubator (cf. *ibid.*: 79). The process of inventing an idea, transforming it into a concept and eventually into a working project is supported by the organization's owners who provide dedicated resources.

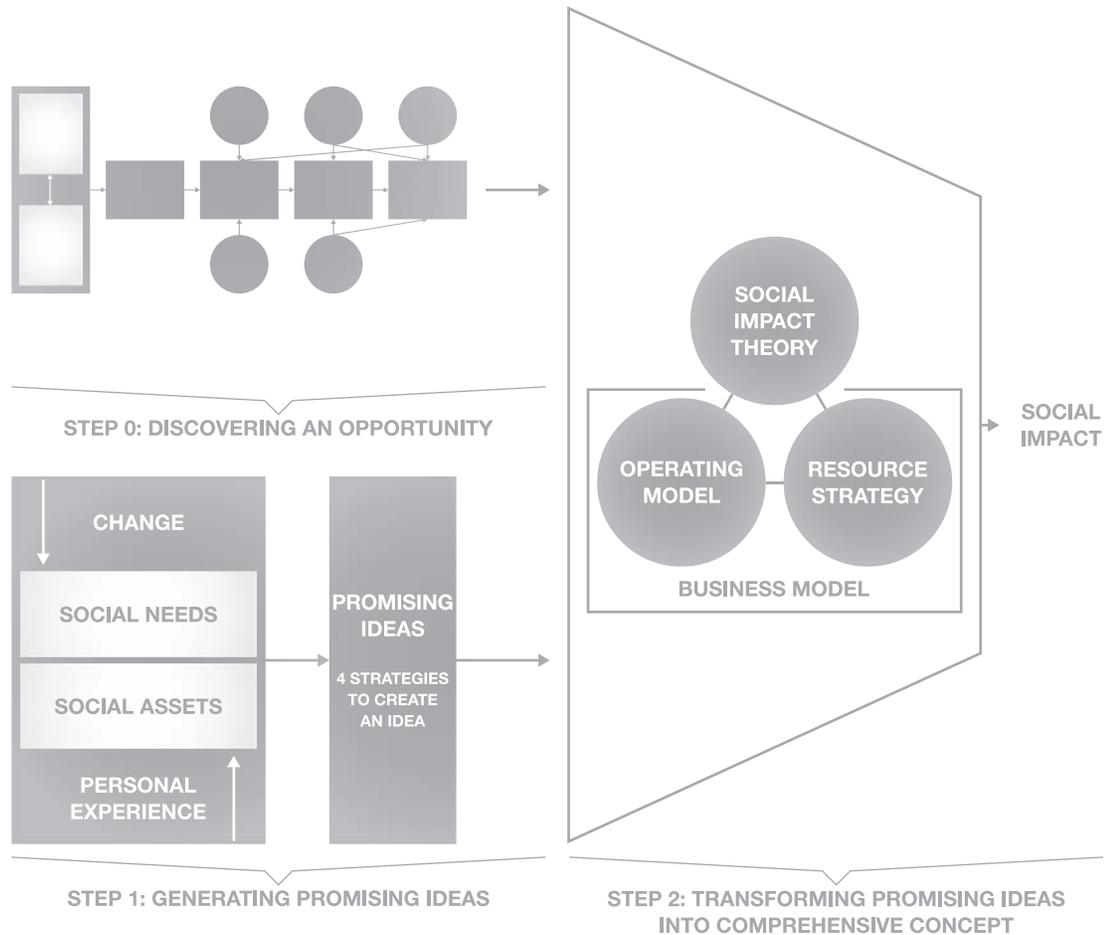


FIGURE 8: GENERATING AND DEVELOPING PROMISING IDEAS FOR CHANGE  
(SOURCE: ADAPTED FROM GUCLU ET AL. 2002: 2)

Step 2: After the generation of innovative entrepreneurial ideas in step 1, step 2 illustrates the transformation of this idea into a comprehensive concept and its invention to the world with the objective of producing change (for social entrepreneurship – social impact; for commercial entrepreneurship – monetary wealth creation). Although a very promising idea could be outstanding by itself, nonetheless in the second step it will be tested whether this idea could be transferred into

a comprehensive entrepreneurial concept worthwhile to be exploited or not. In step 2, promising ideas are challenged by institutions of the operating environment like market, industry structure, political environment, and culture. The challenging process of testing whether a generated promising idea is worthwhile to become a promising concept, is divided into two parts: (i) testing the availability of social impact after having executed the potential concept, and (ii) checking the business model which consists of the operational model and the resource strategy (cf. Guclu et al. 2002: 6).

First, in order to test the availability of social impact, assumptions about the possibility of generating social impact will be tested. Some assumptions could be partly verified before the exploitation of the idea while other assumptions can only be verified after the entrepreneurial project has started. Before and after the implementation of the promising idea, the role of an entrepreneur is to monitor whether the social impact is generated in the operating environment. If the project does not meet the expectation based on the elaborated assumptions, the framework of social impact achievement has to be modified so as to fulfill the objective of creating social impact in order to be recognized as a successful entrepreneurial idea (cf. *Ibid.*: 7).

Second, a business model of the promising idea is divided into two elements: operational model and resource strategy. To transfer promising ideas into a reliable entrepreneurial concept, the first element of that process, the operational model, determines how and in what form an entrepreneurial idea will be realized in practice. Detailed aspects regarding the forms and areas of operational models will be explained in chapter 4. The second element is the resource strategy. As previously discussed, the availability of resources is one of the factors which makes an entrepreneurial opportunity attractive. Any operational model with any social impact strategy cannot be started without feasible resources and a reliable strategy concerning how tangible and intangible resources can be acquired (through volunteer work, partnerships, others). Similar to social impact, all assumptions on which the resource strategy is based have to be tracked and, if necessary, modified in order to ensure that an entrepreneurial idea is progressing towards a successful enterprise (cf. *Ibid.*: 8-11).

**Similarities & Dissimilarities:** For social and commercial entrepreneurship, the similarity consists in the invention of an idea which means to transfer an idea into a concrete concept that can be exploited in the operating environment of specific markets, industry infrastructure, and culture. Although personal experience varies from entrepreneur to entrepreneur, not necessarily depending on the area where he operates, the similarity consists in the necessity and application of personal experience which is used to progress the idea to faster and more efficiently progress the idea into a working concept based on the previous learning of the entrepreneur. Social and commercial

entrepreneurs are also similar in their goal to change the status quo. Promising entrepreneurial ideas of social and commercial entrepreneurship are similar in the way that they are typically new, innovative, possibly radical, as well as they promise a visible improvement of the current situation (cf. Light 2008: 110). Social and commercial entrepreneurs can apply four different strategies to create a promising idea and then a promising concept. A further similarity in the frameworks of the two types of entrepreneurship is the fact that both of them identify what their customer needs and the resources available to invent the idea/concept and develop it into a successful enterprise.

The main dissimilarity lies in the focus of the entrepreneurship that is derived from the goals and objectives of each type of entrepreneurship. Dissimilar are also the target groups of both types of entrepreneurs. Social entrepreneurs concentrate on socially disadvantaged groups of the population and prefer to solve unresolved social problems and create social impact. Meanwhile, the commercial entrepreneur is interested in customers who can pay for products more than its the production of the good costs. In addition, he is determined to improve his recent product or production approach and therewith to create value for customers, financial wealth for himself and for shareholders. A further dissimilarity exists in the resource strategies. While a social entrepreneur is more dependent on social assets (social networks, support from institutions, grants from state, volunteers, etc.), the commercial entrepreneur is dependent on personal assets and financial assets which he can acquire in the private sector or on capital market (e.g. VC, PE, bank loan). The similarities and dissimilarities in the business models as well as in the operational phase will be described in the following chapters in deeper detail.

### *3.3 Operational Phase*

#### *3.3.1 Areas of Operations*

The areas of operations of social enterprises are areas where the welfare state and market functions do not or can not fulfill customer needs (cf. Kerlin 2006: 253). According to Verma, the following seven areas of operations for social enterprises can be identified: (i) poverty alleviation (e.g. microfinance projects in order to enable people to develop themselves), (ii) health care (e.g. to provide affordable medicine to prevent pandemics on small and bigger scale), (iii) education and training (e.g. to facilitate the basic education and exchange knowledge in order to support the growth in developing regions), (iv) environmental preservation and sustainable development (e.g.

to start 'green'-energy projects like using solar and wind energy), (v) community regeneration (e.g. to enhance the housing conditions, as these have a high influence on the health of people living there), (vi) welfare projects like employment projects for unemployed, homeless, or alcohol/drug abuse groups of people, and (vii) advocacy campaigning like Fair Trade and human rights initiatives. This list can be extended by further potential areas which represent the current challenges in social and environmental areas and could be areas of operations of the social entrepreneurial sector in the future, e.g. areas like that are associated with more efficient ways of the employment of natural and human resources, optimization of knowledge, management of mass migration, optimization of international trade, development of regulatory and institutional frameworks to restrain the implications of global economic crises, and confrontation with violence (cf. Serrat 2010: 79). In the SELUS survey with about 580 social enterprises in the European area tested, the three biggest industries where the majority of social entrepreneurs operates have been identified: (i) the most social entrepreneurs could be found in finance, real estate, and business related services which altogether sum up to 22%; (ii) the second biggest industry was community, social, and related services with around 20%; and (iii) the third part with 17% was identified in the sector of education and related services (cf. Stephan 2010: 5).

**Similarities & Dissimilarities:** The similarity between social and commercial entrepreneurship appears in the overlap of areas of operations which can be served from both types of entrepreneurship, but possibly in a different manner. Finance provision can be taken as an example for the overlap of offering a product or service to the customer for both types of entrepreneurship. Commercial entrepreneurs would open a bank to provide financing source to companies and private clients by checking the clients credit history and asking them for collateral as security for loans. Based on a better credit history and higher collateral availability, commercial entrepreneurs would offer better conditions for loans. Social entrepreneurs would start to offer microcredits (example of Mohammad Yunus in Bangladesh) in order to satisfy the high need for low volume loans for people with no credit history and almost no collateral. As most people in Bangladesh would not be eligible to get the finance loan, because they do not have any credit history or any collateral in order to reduce the risk for a bank; these people would on average apply for smaller amounts of loan compared to people in Europe. Commercial entrepreneurs would not even consider Bangladesh as a potential market, because of the high risk and high administrative cost per loan. It can be summarized, that although both types of entrepreneurs could have overlap activity in the similar operational area, they would do it in a dissimilar way and possibly in dissimilar markets. The reason for the

dissimilar way of operating is that social entrepreneurship possesses social goals and objectives, as well as it focuses on the social problems and needs. Social entrepreneurship provides services to the people in society who do not have enough purchasing power to buy their products and services at market conditions. Products and services that this group of people needs are neither offered by the market player on a subsidized level nor is their distribution covered by the welfare state. Commercial entrepreneurship produces and offers its products to the market participants who can afford such market prices.

### *3.3.2 Sources of Funds*

For an average social enterprise there is a range of possible sources of funds to begin and operate the idea of social enterprise. The sources of funds are presented below with increasing cost order: (i) governmental grants and private donation, (ii) recoverable grants ('similar to zero-interest loans), (iii) below-market-rate loans, (iv) tax-exempt market-rate loans or bonds, (v) full-market-rate loans, and (vi) above-market-rate loans (cf. Dees 2001: 72). Although governmental funds and private donation are placed first, it does not implicate that these sources of funds are free of cost. In contrast to others, these sources of funds require search and acquisition costs in form of time, network building, and relationship care, as well as specific restrictions of reporting outline to the funders (Ibid.: 73).

Depending on the sources chosen to finance of social entrepreneurship, there can be differentiated, first, external or grant funded nonprofit (fully reliant on donated assets and volunteers), second, fully self-funded social entrepreneurship, and, third, partially self-funding nonprofit (cf. Nicholls 2006: 12). The first, fully external/grant/donation funded version of organization can be found to be a very controversial description in the literature. On the one hand, to be funded through grants and donations gives social entrepreneurial organizations the opportunity to focus on their underlying social mission while on the other hand, this source of funds can induce the dependencies which could be 'demeaning' for the participants of the social program (cf. Dees/Economy 2001: 13). Additionally there are many difficulties associated with governmental grants and private donations, as e.g. (i) growing competition in the grant and donation market (while the number of social entrepreneurial programs is growing, the donation and grant volume is decreasing), (ii) limitation of funds, as also very successful projects receive only short-term instead of long-term support, (iii) shift of governmental grants from investing in social projects to co-operational projects

with for-profits which led to the shortage of grants available for social entrepreneurial projects and therefore to (i) (cf. Dees 1998b: 57). In comparison with governmental grants associated with the obligations of its usage only for specific purposes, using own revenues and profits as financing have the advantage of flexibility, so that the social entrepreneurial organization can distribute them without the confirmation of third parties, e.g. government (cf. *Ibid.*: 56-57). Because of such attractive characteristics of commercial funding via own earned income and the decreasing volume of governmental grants and donations, the earned income strategy gains its position in the social entrepreneurial circles. Therefore, it will be described in the next part in detail.

**Earned Income Strategy:** Earned income strategy is an alternative source of financing the social program which is obtained through the commercial exchange of the products or services of the social enterprise with its target group or any other market participants (cf. Anderson/Dees 2006: 145). Taking into account the aspects of strict and inflexible obligations for the distribution of grants and donations for specific purposes, as well as the shortage of volume of grants available to social programs, earned income strategy represents an additional flexible and more constant source of funds for social enterprises in comparison to grants, donations, and possible equity loans (cf. Dees 1998b: 56).

By following the earned income strategy, the social entrepreneur executes not just the entrepreneurial innovative social project but he considers market conditions, strives to create revenue (cf. Dart 2004: 420), and therewith tries to operate more efficiently to achieve social and financial values. The possible risk of the earned income strategy is that through its implementation the purpose of the social entrepreneurial organization could be modified (cf. Zimmerman/Dart 1998: 42), so that the main goal could be shifted from the creation of social value to the creation of financial revenues. That is why in literature, earned income strategy is described to be possibly in contradiction with the social goals in the social organization (cf. Foster/Bradach 2005: 99), although it should be taken as a mean to reach the final goal which is social impact (cf. Anderson et al. 2002: 193). On the one hand, earned income is assumed to be very supportive for the social entrepreneurial project as by charging individuals (including target population) a fee for its services or products; such social programs can be perceived as more important and it could be saved some budget for the disadvantaged population as well (cf. Dees 1998b: 62). On the other hand, it is not clear whether it is fair or not to charge the disadvantaged group of society for using such services or goods (cf. *Ibid.*: 62). There are a lot of examples of social enterprises following the earned income strategy which show that this strategy is not newly discovered but rather used

successfully for many decades especially in the medical and education areas (cf. Foster/Bradach 2005: 94). Derived from statistical research, the portion of earned income of all funds together in social enterprises grew from 46% which represented US\$ 109 billion in revenues in 1977, to 47% with US\$ 632 billion in revenues in 1997 (cf. *Ibid.*: 92). Although the absolute growth of revenues itself increased dramatically over the 20 years, the percentage remained equal. This relative high percentage of the earned income portion originates mostly from organizations in the medical and educational areas which use fee-for-service and hereby achieve around 70% of the revenues of the whole nonprofit sector (cf. *Ibid.*: 95). The remaining part of revenues indicates much smaller percentage of earned income in other nonprofit/social entrepreneurial organizations, presumably because the target group of such sector is mostly not able to pay for services or products from remaining social organizations (cf. Dees 1998b: 60).

Self-Sufficiency, Sustainability and Financial Freedom: As described in the beginning of this subchapter, three versions of social entrepreneurship, differentiated as fully external funded, partially self-funded, and fully self-funded, can be seen in the figure below.



FIGURE 9: A PERSPECTIVE ON FINANCIAL STRATEGIES: DEPENDENCY VERSUS SELF-SUFFICIENCY (SOURCE: CF. ANDERSON/DEES 2006: 146)

Beginning from the left side of the figure 9, some social enterprises/nonprofits fully rely on external sources of funding such as philanthropy or governmental grants which is the so called 'dependency' model (cf. Boschee/McClurg 2003: 3). Because social entrepreneurship is dependent on other individuals and organizations who provide donations, it can be interpreted as a sign of possible weakness (cf. Dees 1998b: 56). According to Boschee and McClurg, a complete or partially reliance on such funds can be named neither self-sufficient nor sustainable (cf. 2003: 3). In the middle of the figure the organizational model which uses a mix of sources of funds, including grants as well

as earned income is defined as 'sustainable' (cf. *Ibid.*: 3). A social enterprise which implements and operates on the basis of the earned income strategy is identified as 'self-sufficient' (cf. *Ibid.*: 3).

The very often described purpose and goal of the integration of earned income strategies in the social entrepreneurial organization is to gain more independency from other sources of funds. Nevertheless, it is questionable whether the self-sufficient model (with the earned income strategy) is that independent. The examples of ten thousands of entrepreneurs who go bankrupt each year, show that operating purely earned income strategy depends not on fund providers but on customers, suppliers, partners, and further stakeholders of the organization, as well as the good conditions of the platform/market where the organization tries to obtain its revenues (cf. Anderson/Dees 2006: 147). Although the self-sufficiency depends (if it is reviewed carefully) on factors described shortly above, there are at least two benefits associated with the exercising of the earned income strategy, in particular (i) greater sustainability through diversification of sources of funds and the possibility of (ii) financial freedom. The first benefit, sustainability, is assumed to be achieved in the case where the organization utilizes the mix of the funds including earned income source, even though it is not certain whether the earned income is much more reliable in comparison to other sources of funds (cf. *Ibid.*: 148). According to Anderson and Dees, the most sustainable source of funds is an endowment as it can be seen in examples of Harvard University and Ford Foundation endowments, although they grow from donations and charity (cf. *Ibid.*: 149). The second benefit of financial freedom can be perceived a little exaggerative because an organization can possess this freedom only over resources which are left after covering all costs for their products/services (cf. *Ibid.*: 151-152).

**Similarities & Dissimilarities:** While social entrepreneurs can finance themselves through governmental grants, private donations, some forms of loans, and earned income, commercial entrepreneurs generally use external forms of funds like debt and equity (e.g. venture capital, private equity), as well as internal sources like own generated income/profit. The similarity between social and commercial entrepreneurship consists in the overlap of using the internal generated income and possibly some external forms of funds (e.g. some similar loans).

The dissimilarity separating social and commercial entrepreneurship is that social or commercial enterprises represent different investment opportunities for funds providers: from a commercial enterprise it will be expected to achieve competitive financial return while a social enterprise is associated with more non-monetary return. Derived from this dissimilarity there can be distinguished characteristics and roles of each source of funds, especially for earned income

strategy. On the one hand, commercial entrepreneurship can get external funds additionally to the internal sources only if it performs financially very well, so that those funds has to be paid back including specific amount of interest. Commercial entrepreneurship is assumed to have huge market potential (cf. Dees 1998b: 57), so that it tries to generate a high amount of revenue in order to cover e.g. production and administration costs, as well as to repay the loans back. On the other hand, social entrepreneurship acquires some funds like governmental grants and private donations with the goal to create social value. In this case, grants and donations have not to be paid back. So that social entrepreneurship views its own income/revenue generation as an additional tool to create financial value in order to create social value in the end. If the social entrepreneur would utilize earned income strategy on the similar level as commercial entrepreneurship does it could succeed financially but possibly fail socially because the nature of the relationship between the social entrepreneurial organization and its target group would be transformed through the commercial way of operating (cf. Backman/Smith 2000: 370). The dissimilarity of earned income is mirrored in the different portion of own income to sum of total funds. The own earned income of social entrepreneurship accounts on average for about 47% because some of the social enterprises follow the dependency model while revenue generation in commercial entrepreneurship (especially small enterprises) is the predominantly source of funds and only bigger firms can afford to get debt or equity funds but very exceptionally subsidies or grants.

### *3.3.3 Business Models*

There is no consistent classification of social entrepreneurial business models in the literature due to different scholars opinions: one group of the scholars characterizes social enterprises as nonprofit organizations with alternative funding strategies; the second group understands social enterprises as commercial enterprises partly operated with social mission; finally, the third group understands it as a hybrid model of providing solutions to social needs and addressing social problems (cf. Mair/Martí 2006: 37). There was already shortly pointed out that a social enterprise is neither purely philanthropic/nonprofit nor purely commercial/for-profit, so that it is positioned as a hybrid ('nonprofit-for-profit') form of enterprise with double (triple) bottom line of social mission and money (cf. Dart 2004: 415).

The classification of business models of social entrepreneurship can be differentiated upon the type of integration of social and business activity in social enterprise, or in other words upon

the type of integration of for-profit objectives within nonprofit activity. There are three possible types here: (i) embedded social enterprise, (ii) integrated social enterprise, and (iii) external social enterprise (cf. Grassl 2011: 76). In the embedded social enterprise, the functions of social and business activities are brought together as both functions are ‘embedded’ simultaneously into one enterprise. Usually embedded social enterprises are self-financed and mission-centric which means that the business activity is operated for the social purpose/mission (cf. *Ibid.*: 76). In the integrated type of social enterprise, social and business functions have a small overlap but in the non-intersecting parts both functions take an advantage of synergies in form of financial and social resources, e.g. cost sharing, asset leveraging, strengthening the mission (cf. *Ibid.*: 76). Integrated enterprises typically are mission-related as the business function supports social activity but not necessarily focuses exclusively on the latter one (cf. *Ibid.*: 76). In external social enterprises, the social activity is represented in a separated unit or subsidiary. Although, the social unit does not benefit from the synergy effects as it is in the case of integrated model, the business activity supports the social activity with financial funding so that its activity can be named as unrelated to mission (cf. *Ibid.*: 76).

Based on the three types of social enterprises (embedded, integrated, and external) and on the consideration of three different levels of mission involvement (mission-centric, mission-related, and unrelated to mission described in chapter 2.1.4), seven operational models, two combining models, and two enhancing models can be generated which theoretical frameworks were derived from practical examples (cf. Alter 2006: 213). For defining each of the eleven models there is the following legend to interpret the core of each model (see figure 10).

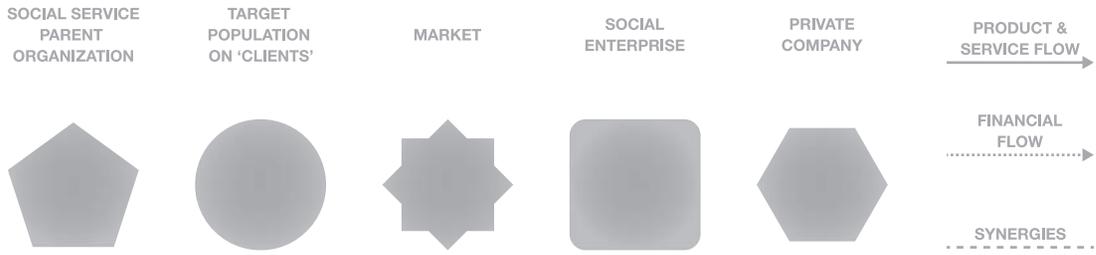


FIGURE 10: LEGEND FOR INTERPRETING SOCIAL ENTERPRISE MODELS  
(SOURCE: CF. ALTER 2006: 214)

Operational Models: In the first part, there are seven operational models: (i) entrepreneur support model, (ii) market intermediary model, (iii) employment model, (iv) fee-for-service model, (v) service subsidization model, (vi) market linkage model, (vii) organizational support model. The first model (see figure 11), entrepreneur support model, is an embedded type of the social enterprise with mission-centric focus (cf. *Ibid.*: 214). Such an operational model provides support for small and mid size entrepreneurs in developing regions so that they can expand and grow further. Examples are social enterprises like Graham Bank from Muhammad Yunus or Pro Mujer (an international women’s development organization) which operate the microfinance service, so that they distribute small capital loans to the poor group of people who would not otherwise be eligible to get a loan from a typical bank (cf. Seelos/Mair 2005: 243). The Social enterprise strives towards self-sufficiency in order to cover its own enterprise costs while distributing capital loans (cf. Alter 2006: 214). The model functions in the following way: the social enterprise offers and distributes capital loans (service flow) to its target group, to poor people with the willingness but limited opportunity to start their own business. After the target group receives capital loans, it starts to produce and offer its goods and services to the market participants by getting financial flows in response. By operating their small businesses the loantakers generate revenues which will be used to pay back the loan to the microfinance organization. Summarized, the whole entrepreneur support model works in one cycle beginning with the support of small and mid entrepreneurs via the distribution of products and services to the end consumers in the market and returning the micro loan back to the social enterprise.



FIGURE 11: ENTREPRENEUR SUPPORT MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 215)

The second model (see figure 12), the market intermediary model, represents the embedded, mission-centric type of social enterprise as well (cf. *Ibid.*: 216). The social enterprise works as an

intermediary between the target group and the end consumer in the market. The social enterprise builds a platform where products and services from small entrepreneurs of the target population can be sold to the end consumers at fair prices, thus the target population profits from selling its goods while the social enterprise receives a commission fee for covering the costs of operating the platform. On the one hand, the usefulness of the market intermediary model is achieved by the opportunity to cover as many producers of goods as possible (high scalability), to straighten the social mission, and to finance the social enterprise by itself through the intermediate fees. On the other hand, the possible obstacle of such model could be an insufficient quality level of products compared to regular commercial producers. Examples of this model are Fair Trade organization or agriculture and handicapped groups which provide their members with e.g. market access (cf. *Ibid.*: 216-217).



FIGURE 12: MARKET INTERMEDIARY MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 216)

The third model (see figure 13), the employment model, combines the social and business activity together in an embedded type of enterprise. Derived from the name and from figure 13, the social enterprise employs disadvantaged groups of people like handicaps, homeless individuals, at-risk youth, and women who would heavily get a job in any other firm in most cases directly. The social enterprise ensures the job training, short hours of work, accommodation of physical needs and more. By employing the disadvantaged groups, the social enterprise sells the products to the end customers in the market and uses part of its income for compensation of wages of employees and the other part for covering its administrative costs. This model is mission-centric and typically self-sufficient, although it has the challenge to overcome the barriers of high Startup costs of an enterprise. Examples for employment models are social enterprises employing the disadvantaged groups in bookstores, bakeries, woodworking, clothing production, or in data entry work like a

Digital Divide Data company in Cambodia. Digital Divide Data gives an opportunity to people with very few computer skills to train them and employs those people in entry data projects (cf. *ibid.*: 217-219).

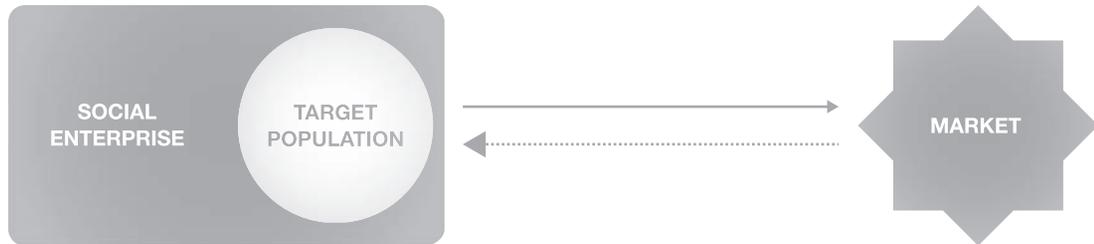


FIGURE 13: EMPLOYMENT MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 218)

The fourth model (see figure 14), the fee-for-service model, is represented by social enterprises which incorporate the social mission within their business activity as they offer social services and charge fees for using these services by the end consumer. The model is an embedded, mission-centric type of social entrepreneurship with focus on the achievement of self-sufficiency. As social services are targeted to the population with some disadvantages, who has not necessarily enough money to pay usual market prices for such services, this model can experience some difficulties to start or to continue its activity. Nevertheless, if the social enterprise creates higher income than it needs to cover the cost, the surplus would be directed to subsidize its social programs. There are many examples of fee-for-service model like museums, educational institutes, parks. One other example is <http://www.bookshare.org> which was founded in 2002 by Benetech company in the US as a not-for-profit initiative with the idea of adopting books for the individuals with reading disabilities.

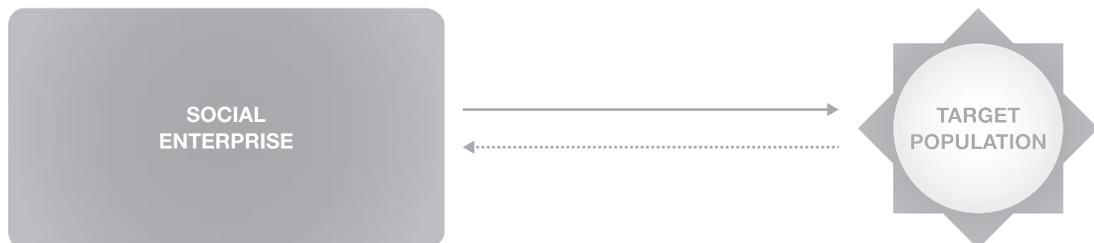


FIGURE 14: FEE-FOR-SERVICE MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 219)

There are people who scan their books which will be then adopted with the Benetech program to talking or Braille formats so that the customers can listen or read these books for an one time registration fee and continuing annual fee. Two years after its start, <http://www.bookshare.org> had about 20,000 books and 10,000 readers (cf. *Ibid.*: 219-220).

The fifth model (see figure 15), the service subsidization model, forms an integrated type of social enterprise. Business and social activities are not operated together, although they intersect in some parts of operations or share some assets and costs. The business activity is mission-related, which means that income generated in the business part of operations from external market is directed to be used to support and to subsidize social programs for the target population and therewith to fulfill the social mission. Examples for such a model can be found in the immaterial/knowledge driven industries like consulting, employment training, or marketing. One of the specific examples for service subsidization model was created in Brazil (where the literacy rate is around 80%) by Associacao Nacional de Cooperacao Agricola (ANCA) in the area of literacy training and education. As previously a not-for-profit operating enterprise with the production of educational and training materials, ANCA started an additional social enterprise named Editora Expressao Popular (EEP). EEP runs its business activity by offering its educational products to the end consumers, thereby earning income. The earnings generated by EEP are transferred to ANCA in order to subsidize the social program (cf. *Ibid.*: 220-221).

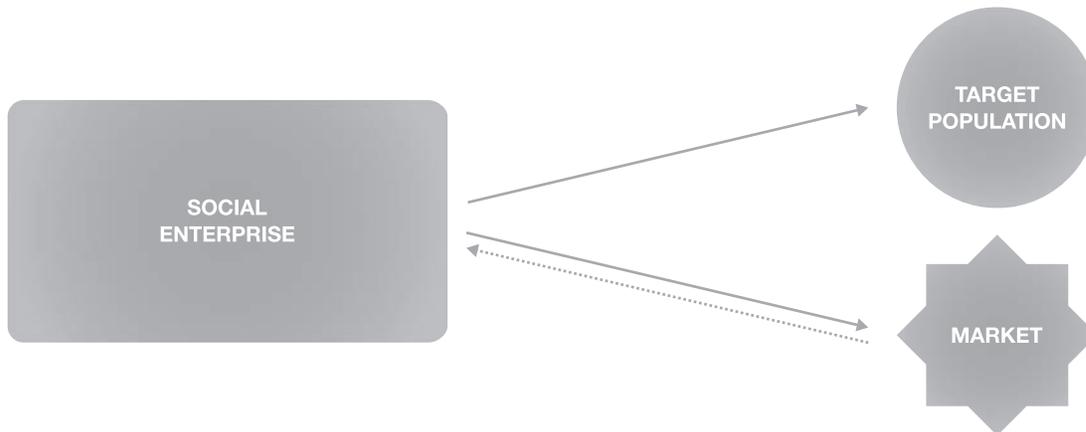


FIGURE 15: SERVICE SUBSIDIZATION MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 221)

In the sixth model (see figure 16), the market linkage model, the social enterprise plays the role of an intermediary who establishes the relationship between the producers within the target population and together with the end consumers in the external market. This model can be exercised in (i) embedded or in (ii) integrated versions. In the first version social enterprise would provide the target population with important contacts and information about the external market against a fee, which would be used for self-financing of this social program. In the latter version, the social enterprise would bring the services of the target population to the end consumers and earn a provision fee which then would subsidize e.g. production facilities of the target population. The market linkage model is most convenient for the relationship between the target population in developing countries and the external market in developed countries. An example for such a relationship is Southern African social enterprise PhytoTrade Africa which establishes and uses the relationship to the European customers, suppliers and quality control specialists in order to market the natural products of rural African producers. PhytoTrade partners with Southern African Marula Oil Producers Network (SAMOPN). It works in the following way: while PhytoTrade receives a fee for linking the supply and demand between Southern Africa and Europe, SAMOPN ensures and supports the long-term sustainable, ecologically friendly, high quality production of the goods of Southern African producers (cf. *ibid.*: 222-223).

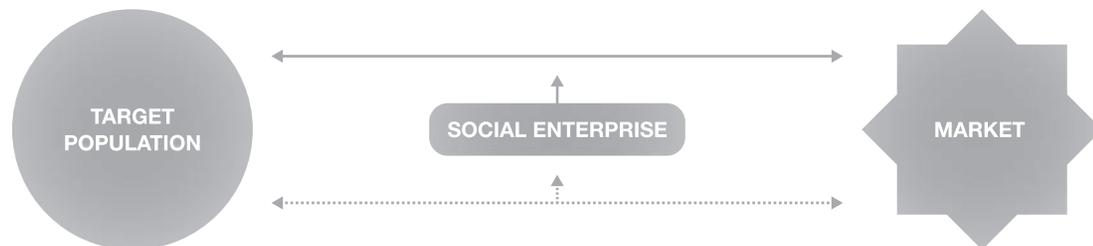


FIGURE 16: MARKET LINKAGE MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 222)

The final and seventh operational model is the organizational support model (see figure 17). This is an external type of social enterprise, so that business and social activity do not intersect but the profit of the business activity is forwarded to support the social activity. The business operations usually are not related to mission and typically should achieve high profitability. An example for the organizational support model can be found in Guatemala. Para la Salud which is a national

health organization, launched a pharmacy social enterprise because in the rural areas of Guatemala almost no or very few established pharmacies and health clinics exist. The profits gained in the pharmacies (social enterprise) by selling drugs to the end consumers are directed as subsidies to the health clinics (social service organization) which gives a direct benefit to the rural community that is the target population (cf. libd.: 223-224).

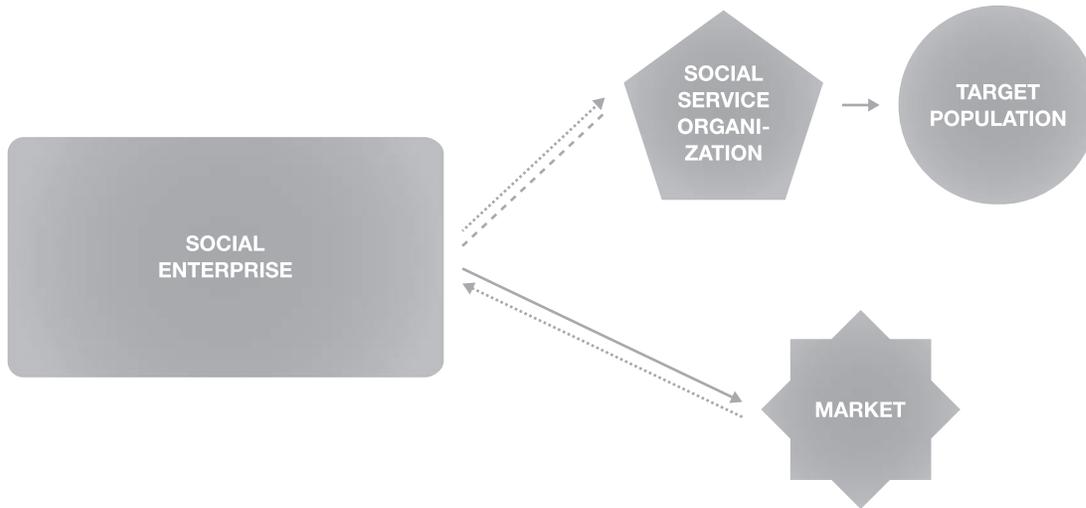


FIGURE 17: ORGANIZATIONAL SUPPORT MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 224)

Combined Models: The second part of business models is represented by two combined models. The underlying models which are seven operational models presented in the first part, can be combined in order to increase the social mission, to increase profits, or to enter a new market more successfully. There are two combined models to be distinguished: (i) complex model, and (ii) mixed model.

The first combined model is the complex model (see figure 18) which typically consists of two or more initial operational models. The idea of the complex model is to realize a higher financial or/and social return from the social enterprise. The advantages of combining embedded models lies in a higher social performance while the combination of integrated or external models lead to a higher financial performance. In figure 18 can be found an example of an employment model in combination with an organizational support model (cf. libd.: 225).

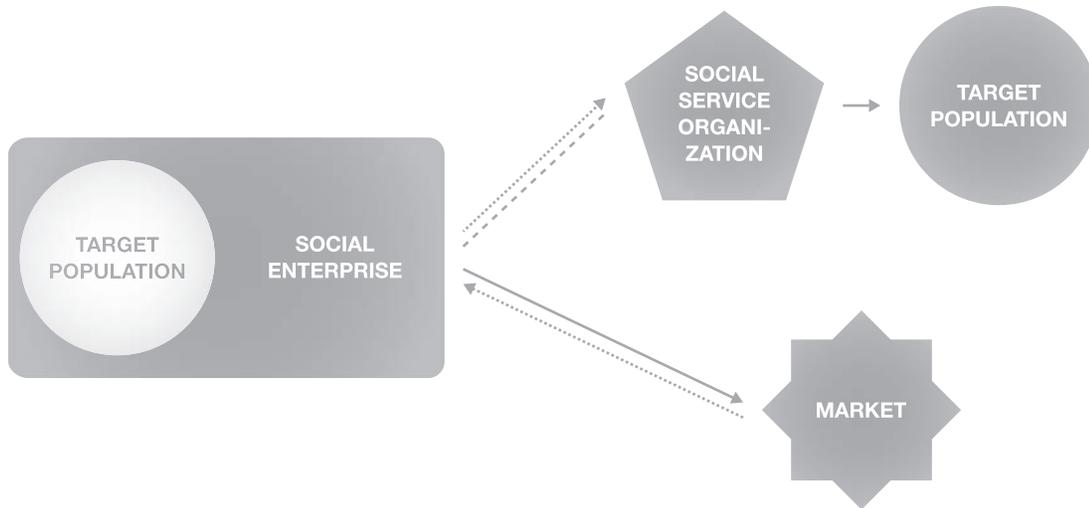


FIGURE 18: COMPLEX MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 226)

In the second combined model (see figure 19), the mixed model, additionally to the combination of many operational models (as in complex model, see figure 18), many social targets and financial objectives are pursued at the same time (cf. *ibid.*: 225). An example for such a mixed social organization would be a multisector organization which drives social programs in areas like health, education and economic development at the same time (cf. *ibid.*: 226). Figure 19 visualizes a potential example, where there are three different target populations served by three social enterprises (operating partly for the external market and partly for the target population), so that the financial return from social enterprises is used for different social programs. A real life example for mixed models can be found in Egypt, named Sekem. Sekem is a social organization which operates different businesses like biodynamic agriculture and implementation of plant protection systems. With its profits Sekem tries to pursue social needs of different target groups in areas of children and adult education, as well as in medicine (cf. Seelos/Mair 2005: 243).

**Enhancing Models:** The third part of business models, includes two enhancing models: (i) the franchise model, and (ii) the private-not-for-profit partnership model. First, the franchise model could be any of the operational or combined models and can be scaled and repeated by further social entrepreneurs. Such a social entrepreneur buys a franchise license in order to execute the proven model. Both parties have an advantage in this transaction; on the one hand, the franchiser can

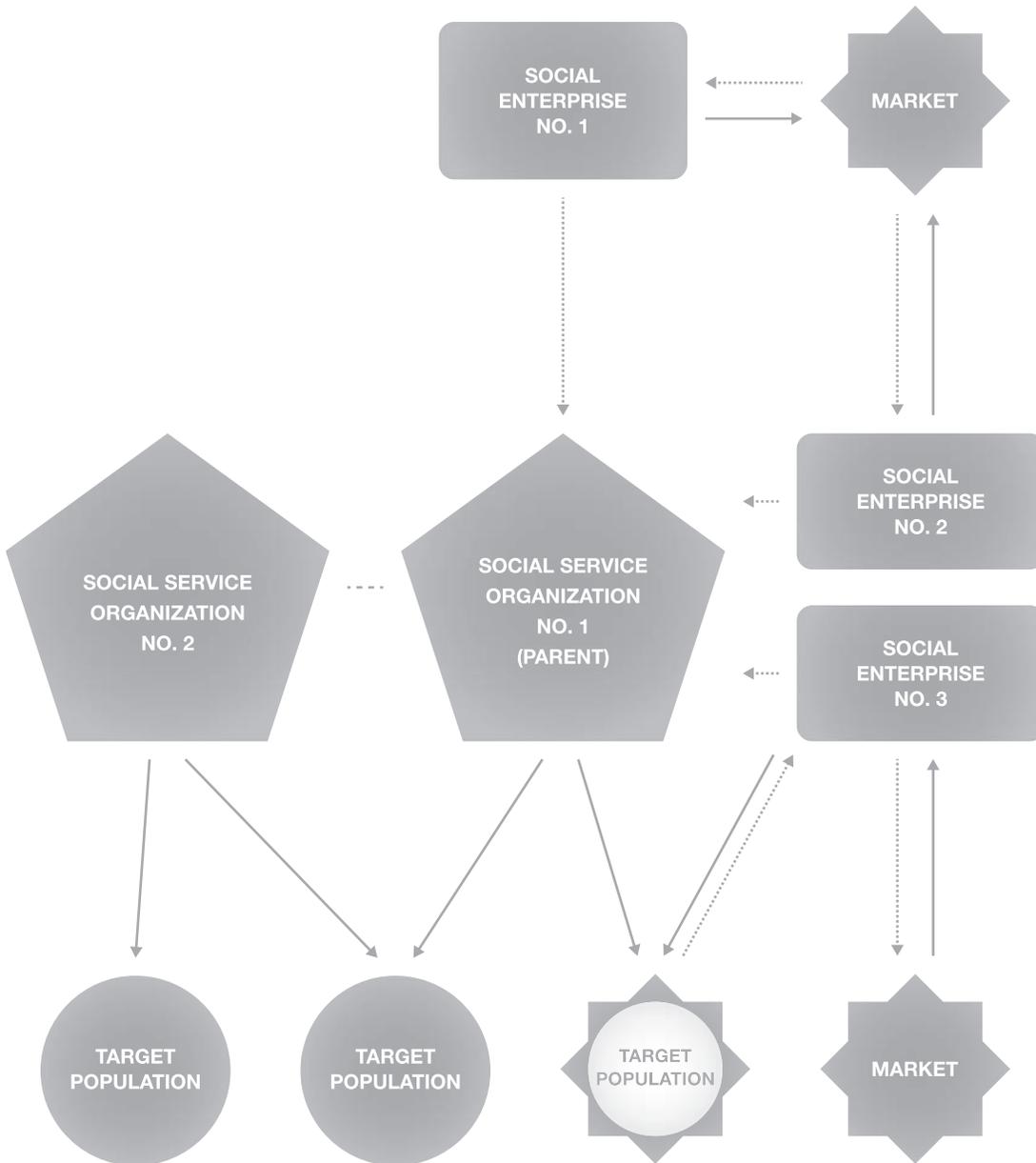


FIGURE 19: MIXED MODEL (SOURCE: CF. ALTER 2006: 226)

replicate the proven model many times, so that more social needs will be satisfied, and on the other hand, the social entrepreneur gets a proven concept with business and social tools how to operate this social enterprise successfully (cf. Alter 2006: 228). Second, the model of private-not-for-profit partnership is designed for the cooperation between for-profit private companies with not-for-profit social enterprises. Each party has its benefit by signing a mutual co-operational agreement. While the social enterprise could learn from the for-profit company how to achieve financial objectives in order to expand the social mission the private company would gain the positive (social mission related) image and therewith attracts further customers (cf. *Ibid.*: 229).

**Similarities & Dissimilarities:** The usual opinion of one group of researchers is that the business models of commercial enterprise cannot be adapted to the social enterprise because the idea of the social enterprise is absolutely unique and requires some specific elements which do not exist in any commercial enterprise model (cf. Mort et al. 2002: 86). Another group of researchers points out that there is no core business model available to apply in the entrepreneurship (cf. Roberts/Woods 2005: 46) and therefore some practices of business activity can be applied in social activity. Based on the latter opinion, there could be identified the first similarity between the non-existence of one core/fundamental business model in social and in commercial entrepreneurships. Each of the above described operational, combining, and enhancing models demonstrates business models which can be found in an adapted, similar version in commercial entrepreneurial practice. Both types of entrepreneurship learn best practices from other enterprises and implement these elements in their own businesses (cf. *Ibid.*: 46).

The dissimilarity between the two types of entrepreneurship is generally reasoned by social element and social objectives which raises the uniqueness of the social enterprise and its possible non-adaptation of commercial business models. The social enterprise embeds, integrates, or operates the social mission either exclusively on the first priority basis (or in other words, superior to the financial objectives) or social and commercial objectives are weighted equally (cf. Weerawandera/Mort 2006: 33). Meanwhile, commercial enterprises, usually, do not consider the social mission to have the same priority as financial objectives within the company. The integration of CSR (Corporate Social Responsibility) within the activity of commercial enterprises could produce a slightly shift from the exclusive financial objective of shareholder wealth maximization towards the incorporation of some ethical, environmental, and social elements within the enterprise (cf. Zahra et al. 2008: 118). The importance of CSR goals varies from enterprise to enterprise, and one of the factors how seriously such goals are considered could be the preparation and printing of CSR a report

(cf. Chapple/Moon 2005: 428 and cf. Idowu/Papasolomou 2007: 142). Commercial enterprises can benefit from the incorporation of CSR in terms of a more responsible image by customers and a possibly higher satisfaction of stakeholders (cf. Castka et al. 2004: 148). Altogether, social enterprises can serve a similar group of customers as commercial enterprises by applying a similar business model but forward its generated profits to the disadvantaged group with the purpose of enhancing their position in the society and maximize therewith its social mission. Commercial enterprises usually operate in markets with high scale opportunities in order to maximize its financial objectives. Therefore social and commercial entrepreneurs can operate the similar business model but reach dissimilar goals due to focusing on social mission in social enterprises and on financial profit in commercial enterprises.

#### *3.3.4 Shareholder Versus Stakeholder Orientation*

Beginning with definitions, a stakeholder is an individual or a group of individuals who has influence on or can be influenced by the realization of companies' goals (cf. Freeman/Reed 1983: 91). Involved in terms of holding some financial stake or other motivation (cf. Mason et al. 2007: 288), stakeholders typically possess some 'inalienable' rights to take an active part in the decision-making process of an enterprise (cf. Evan/Freeman 1993: 82). These individuals or groups of the individuals who have interdependencies with the organization (cf. Mort et al. 2002: 84) could be company's employees (e.g. managers, volunteers, normal workers), consumers, suppliers, local community, government, funds providers (e.g. donors), and further groups (cf. Campi et al. 2006: 35). The shareholder is one of the stakeholders and is defined in the neo-classical theory as an individual or group of individuals who obtains the ownership rights through financial investment in an enterprise with the goal of profit maximization (cf. Laville/Nyssens 2001: 314). While shareholder orientation is meant by the orientation on the interest of only shareholders and ownership rights holding by only this particular group (which is the standard model in the neo-classical theory), stakeholder orientation exists in the organization where interests of all (in best case) stakeholders are considered in the decision-making, as well as the ownership rights (rights of residual control and rights of residual income) are distributed between all stakeholders (cf. *Ibid.*: 315). Stakeholder orientation could have a variety of expressions or forms of distribution of ownership rights (cf. *Ibid.*: 314).

Social entrepreneurship predominantly follows the multi-stakeholder orientation, so that stakeholders are involved internally (instead of the traditional external role) which can be expressed

in two forms: either involvement of two or more groups of stakeholders in a decision-making process of an organization, or through distribution of the ownership rights among all stakeholders (cf. Campi et al. 2006: 35). From empirical study, there are found 58% out of 158 social entrepreneurial organizations which have at least two or more different stakeholders involved within the decision-making process (cf. *Ibid.*: 46). In the social entrepreneurial organization all stakeholders usually operate on the same level, so that all of them together are in the first place concentrated on solving social problems and the creation of social value to themselves and other stakeholders, and only in the second place they pay attention to financial revenues (only as a mean to create social value) (cf. Mort et al. 2002: 85).

Although, the stakeholder orientation has more empathy in the social entrepreneurial organizations it gets some criticism as well. An example of such criticism is the problem of accountability in the organization with more than one group of stakeholders involved in the decision-making and organizational process (cf. Mason et al. 2007: 289). If all stakeholder groups operate equally, it is not obvious who has to report to whom, and who is accountable for successful or failed achievements of the enterprise. Because of poor management stakeholders possibly would not ensure a productive way of attaining social goals. Social entrepreneurial organizations may have to choose between the democratic roles of involvement of all stakeholder groups versus the subordination of one group of stakeholders in order to meet its goals (cf. *Ibid.*: 290). A possible implication of the subordination of one group of stakeholders can lead to neglecting the interests of the other stakeholders, so that it would result in a failed creation of social value (cf. *Ibid.*: 290). That is why, the task of social entrepreneurship is to find an equilibrium between the maximization of stakeholders that are involved in the decision-making and the maximization of social value (cf. *Ibid.*: 295).

In sum, it cannot be definitely said what form of stakeholder orientation (one versus multi) is the best suitable for social entrepreneurial organizations (cf. Laville/Nyssens 2001: 315). The multi-stakeholder by trend seems to be preferable and more effective in social entrepreneurial circles than the shareholder orientation (cf. Mason et al. 2007: 295) because through the involvement of two or more stakeholders and the exchange of knowledge and opinions of these stakeholders, there can be achieved more adequate quality and accessibility of goods and services for the disadvantaged groups of society (cf. Laville/Nyssens 2001: 315).

Similarities & Dissimilarities: While the major part of social entrepreneurial organizations are multi-stakeholder oriented, the majority of commercial enterprises are dominated by shareholder orientation with the primary focus on shareholder value maximization (cf. Mort et al. 2002: 84).

Except for the minor part of social enterprises, social and commercial entrepreneurship are mainly dissimilar in the category of corporate orientation. The first dissimilarity consists in the fact that commercial entrepreneurship has to satisfy the interests and needs of shareholders including the achievement of the financial profit maximization, meanwhile social entrepreneurship aims to satisfy social interests and needs, as well as to eliminate environmental problems which together cannot be reduced just to achieve financial objectives (cf. Peattie/Morley 2008: 103). The second dissimilarity is that the position of the shareholders in commercial entrepreneurship is primary while in social entrepreneurship the multi-stakeholder orientation allow all stakeholders to be equally positioned (cf. Mort et al. 2002: 84), so that through codetermination multi-stakeholders can express ideas and sources which could have a positive influence on the decisions made (cf. Mason et al. 2007: 289).

In figure 20 (Stakeholders value options) below, social and commercial entrepreneurship can be compared on the basis of two dimensions: shareholder value and intended social impact. Each axis is labeled from low to high expression of the dimension. Pure charity/philanthropic organizations are positioned where the intended social impact is high valued but the shareholder value maximization has very low importance. Pure business/commercial organizations are characterized by high shareholder value orientation with only low with only low intention to create social impact or even absolutely neglecting it. Standard social entrepreneurial organizations are positioned in between, so that it has to balance shareholder interests with interests and needs of other stakeholders and the maximization of social impact/value. The line which goes from the upper left to the lower right corner and connects pure charity/philanthropy and standard social enterprise, with pure business is named the trade-off line, as an organization has to decide the trade-off between focusing on social impact creation versus pursuing and maximizing the shareholder value. Standard social enterprises can shift either towards (i) a low-synergy trade-off line to the low-performing social enterprise, or towards (ii) a high synergy trade-off line to high-performing social enterprise. In the first case, the social enterprise could experience some limitations, like less working efficiency of disadvantaged groups compared to more efficient and better educated employees in commercial enterprises (cf. Huggett 2010: 99), to achieve social impact and therefore shift to the low-performing social enterprise (lower left corner). In the second case, if the social enterprise can gain synergies by following social and commercial strategies (e.g. through sharing of overhead costs or reaching additional commercial customers on the basis of the social image of the enterprise), it can develop towards the high-performing social enterprise (upper right corner).

Possible similarity could appear only in very few if any available cases for example if the social entrepreneurial organization would prioritize shareholders over other stakeholders which would neglect the intended social goals. As was mentioned before, the shareholder orientation would possibly transform social into commercial objectives and therefore social into commercial enterprises. In total, social and commercial entrepreneurships are defined as more dissimilar than similar in the dimension of corporate orientation.

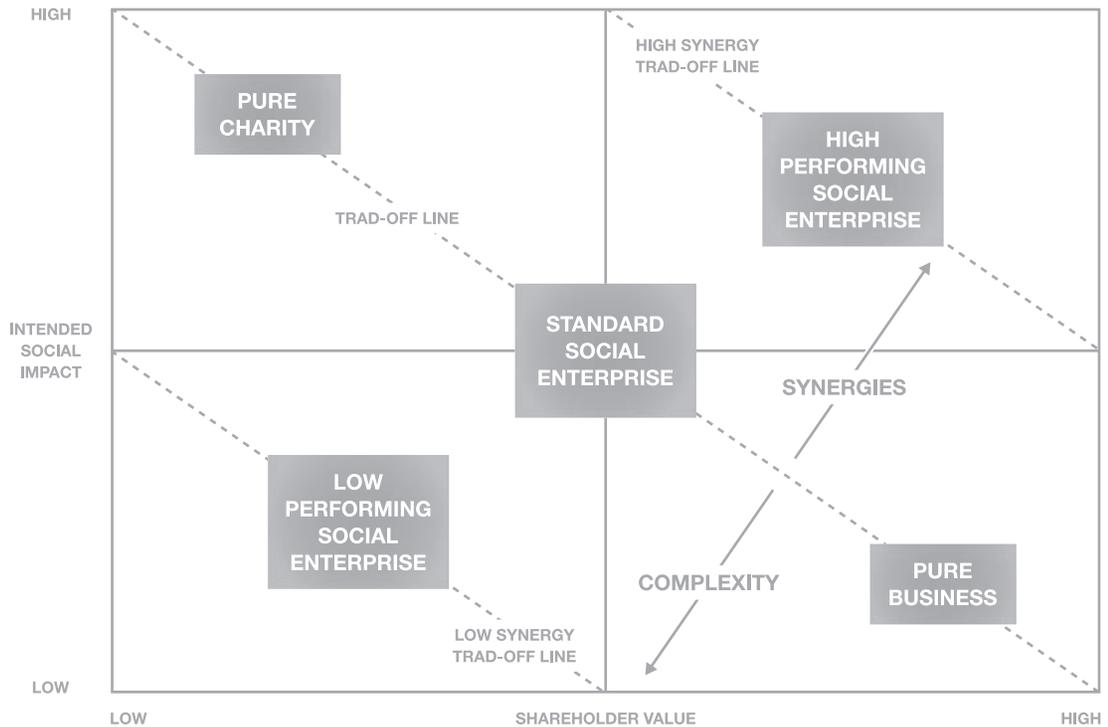


FIGURE 20: STAKEHOLDERS VALUE OPTIONS (SOURCE: CF. HUGGETT 2010: 99)

### *3.4 Appraisal Phase*

#### *3.4.1 Input-output Relation*

In order to measure the performance and the progress of the social enterprise and its projects, there will be first visualized the framework of the basic logic model. Developed by the W.K. Kellogg Foundation the basic logic model presents a chain of the entrepreneurial evolution beginning with the input variables (resources) which are utilized in the social entrepreneurial activity in order to produce the output and then outcomes and impact in the external world.

The figure 21 on the right represents this chain of the entrepreneurial process steps consisting of three phases: planned work, intended result, and result evaluation (cf. W.K. Kellogg Foundation 2001: 1). Beginning with the first phase, resources or inputs can be human, material (e.g. financial), organizational and public (cf. Tulchin 2003: 9 and cf. W.K. Kellogg Foundation 2001: 2). If there are enough resources available the entrepreneurial organization can begin its activities which implies the preparation and production of goods or services by utilizing the resources using specific technologies and methods in order to achieve the intended result (cf. W.K. Kellogg Foundation 2001: 2). After the planned activities are completed, in the second phase, the outputs in form of tangible goods and services are intended to be delivered to the customers (cf. Tulchin 2003: 9). After the results of the planned activities and outputs are delivered to the customers, in the third phase, the entrepreneurial outcome could be observed and evaluated in terms of effects and consequences on the behavior, knowledge and level of functioning of the end consumers (cf. Haugh 2006: 181). The entrepreneurial performance can be measured on the basis of short-term outcomes within 1 to 3 years and long-term outcomes within 4 to 6 years after the entrepreneurial activity (cf. W.K. Kellogg Foundation 2001: 2). The measurement of outcomes could have internal reasons like monitoring and control, as well as external purposes like accountability, building confidence, trust, and image management (cf. Haugh 2006: 181). The outcomes themselves could be expressed in financial, social, and further forms (cf. Tulchin 2003: 9). If the intended outcomes are realized by the end consumers who gain value from the output of the entrepreneurial organization, the impact of the entrepreneurship could be recognized by intended or unintended transformation in social communities and in part or whole systems within 7 to 10 years after the entrepreneurial activities (cf. W.K. Kellogg Foundation 2001: 2).

In this process chain, from inputs and activities via outputs and outcomes to impacts, it might be very difficult to determine the direct interrelationship and causality from inputs to outcomes and more challenging to impacts from the original entrepreneurial activity (cf. Tulchin 2003: 9). Usually, entrepreneurial organizations have the so-called data horizon which is the time boundary of the measurement and evaluation of the entrepreneurial results (cf. Bloom 2006: 289). The data and feedback evaluated within the data horizon will be implemented in the organization in order to improve the entrepreneurial process and the output for the customers (cf. *Ibid.* 2006: 289), but as can be seen in the figure, improvements within the data horizon represent just a part of all feedbacks and possible improvements.

**Similarities & Dissimilarities:** The similarity between social and commercial entrepreneurship consists in the general framework as the basic logic model can be applied to any social and commercial entrepreneurship. Both types of entrepreneurship use some inputs in order to produce goods or services to deliver them to the customers. Both types of entrepreneurship are similar in the fact that they measure and evaluate their performance for purposes of inclusion of possible feedbacks into entrepreneurial process in order to satisfy the customer needs better or to achieve higher efficiency.

The dissimilarity consists in the application of mostly different performance measurement methods. There are a lot of approaches how outputs, outcomes, and impacts can be measured and evaluated: directly and indirectly, financially, socially, and environmentally. While commercial entrepreneurship deploys almost solely financial evaluation methods of outcomes and impacts, social entrepreneurship exercises measurement tools to evaluate both, financial and social outcomes of social projects, as only financially measured outcomes could not represent the whole picture of the social entrepreneurial performance. For example financial measures which are used by commercial entrepreneurship can be measures in the form such as revenues, profitability key performance indicators, sales, market share, number of customers, customer satisfaction, or quality of the product (cf. Haugh 2006: 185). In contrast, in order to provide the information for the stakeholders and use it as a feedback to improve the social business model, social entrepreneurs use direct financial measures like number of jobs (and socially-useful jobs) created, tax revenue, turnover from trading and service agreement contracts, non-trading income from grants, loans, donations, and others (cf. *Ibid.*: 186). In the category of indirect financial outcomes, social entrepreneurial organizations are interested in measures like the rise of skills of the local population for improvement of their employment prospects or the increase of innovation and creativity (cf. *Ibid.*: 186). The category of

direct social outcomes would include information like improvement of quality of life and access to initial services, and indirect social outcomes like perception of increased community empowerment, increase in levels of individual's confidence, control, independence, and personal development (cf. *Ibid.*: 182, 187). If the social enterprise drives the triple-bottom line the environmental outcomes could be measured directly by e.g. reduction of CO<sub>2</sub> emission, reduction in unrecycled waste products, or contribution to local environmental capital, as well as indirectly by e.g. level of improvement of the attractiveness of the region, contribution to sustainability agenda (cf. *Ibid.*: 186-187). The particular methods of performance measurement will be presented and explored in the next subchapter including the description of some limitation of these methods.

Further dissimilarity consists in the distinct perception and distribution of the financial outcomes (profits) from the entrepreneurial activity, earned during the input/output process. The Commercial enterprise focuses on the creation of financial value at the end of the entrepreneurial process, which would be mainly distributed to the shareholders of the company in order to maximize their private financial profit, as well as partly reinvested in further development of the entrepreneurship, whereas the social enterprise pursues the creation and maximization of social and environmental value in



FIGURE 21: THE BASIC LOGIC MODEL (SOURCE: ADAPTED FROM W.K. KELLOGG FOUNDATION 2001: 1 AND BLOOM 2006: 290)

each phase of the basic logic model, so that financial value will be either distributed to different stakeholders, reinvested in further social projects, or used as subsidy for the disadvantaged groups of society (cf. Somers 2005: 46-47).

### *3.4.2 Performance Measurement*

Performance measurement methods in the business areas were invented and deployed mostly in the last 100 years, as well as in the last 20 years in the sociological areas, as a result of the emergence of accounting regulations and convenience in the reporting practice (cf. Nicholls 2010: 242). Today, performance measurement plays a central role for decision-makers in organizations, so that they can meet more adequate return maximizing and risk minimizing decisions on the basis of costly but valuable performance measures (cf. *Ibid.*: 241). Because of the centrality and high frequent usage of performance measures, today's society is named as 'audit society' (cf. *Ibid.*: 243). The performance measurement methods can be differentiated along the time horizon between prospective (future forecast), ongoing, and retrospective (past methods) (cf. Tuan 2008: 8), as well as within the categories of metrics: control measures (the unit of analysis), planning measures (the issue of the purpose of measure), and accountability measures (the issue of the audience of measures) (cf. Nicholls 2010: 248). While performance measurement methods are used for the translation of the qualitative and quantitative results into consistent quantitative metrics, it is questionable whether the resultant metrics are objective and impartially measured (cf. *Ibid.*: 241). Within this subchapter there will be presented and explained four examples of performance measurement methods used in social entrepreneurial organizations: (i) cost-effectiveness analysis, (ii) cost-benefit analysis, (iii) social return on investment, and (iv) sustainability balanced scorecard. The first two methods are classical methods and partly used as a basis for other methods. The latter two methods were elaborated especially in the social entrepreneurial practice in the last decades. After presenting all four approaches there will be sketched the most evident limitations of these approaches. Subsequently, there will be discussed the comparison of the performance measurement methods between social and commercial entrepreneurship.

**Performance Measurement Methods:** The first classical method is the cost-effectiveness analysis (CEA) by which is meant a ratio of cost per a non-monetary outcome or benefit (cf. Tuan 2008: 10). The CEA can be applied to those areas where the outcomes and benefits cannot be translated into a monetary unit which means that these cannot be summed up in an overall result. Typically,

outcomes and benefits can be compared only within one area, which uses the same underlying benefit or outcome (e.g. high school education of one child, health improvement from malaria disease of one person) (cf. *Ibid.*: 10). This method usually is used for evaluating direct effectiveness/benefit of the project by getting around the translation (from non-monetary to monetary metrics) risk and by using direct comparison of benefits/outcomes of different projects (cf. *Ibid.*: 10).

The second classical approach refers to the cost-benefit analysis (CBA) which measures the net benefit resulting in expression in monetary unit benefits to all stakeholders and less costs invested for the program, e.g. the net benefit of the education of a child is the surplus in the economic productivity minus the cost for his education (cf. *Ibid.*: 27). An alternative way of the cost-benefit analysis is the rate of return which can be used as well as the decision basis for selecting one project over another (cf. *Ibid.*: 10). Compared to the cost-effectiveness analysis cost-benefit analysis has, on the one hand, an advantage of using one common unit, so that many projects from different areas could be assessed and compared on the basis of one common unit (money), but at the same time on the other hand, an disadvantage of higher costs and possible risk of incorrect translation of different units into one common unit (cf. Schreiner 2003: 358).

The third performance measurement approach is named social return on investment (SROI) and was developed on the basis of the cost-benefit analysis by the Roberts Enterprise Developed Fund (REDF) (cf. Gair 2009: 5). SROI is a retrospective performance measure which characterizes the social impact of a program as proportion to the total investment spent for the achievement of this impact (cf. Kerr 2007: 648), or in other words, it measures generated social return on the program's activity investment (cf. Gair 2009: 1). The social impact with respect to all stakeholders (e.g. increase in individual's economic standing, reduction in social services costs, reduction in crime, increase of educated individuals) will be converted into monetary units (cf. Flockhart 2005: 34). Although, this approach gives an opportunity to select the programs/projects based on their worthiness, this decision-making tool is exposed to people's and expertise failures as it lacks the systematic approach (cf. Gair 2009: 7).

The fourth performance measure is the sustainability balanced scorecard (SBSC). Originally, the business approach of the Balanced Scorecard which was developed by Kaplan and Norton comprehends not only monetary but also non-monetary strategic soft factors which have a high influence on the economic success and competitive advantage of the organization (cf. Figge et al. 2002: 270). The traditional BSC includes four perspectives: (i) the financial perspective associated with the indication of economic success, (ii) the customer perspective represented by market seg-

ments and customer value proposition, (iii) the internal process perspective shown by processes enabling to meet the customer expectations, and finally (iv) the learning and growth perspective indicated by the necessity of the organizational infrastructure in order to obtain the goals (cf. *ibid.*: 270-271). The SBSC approach integrates additional soft factors like environmental and social perspectives into the original BSC framework (cf. *ibid.*: 273). Within the organizational strategy map, considering financial and soft perspectives, there is necessary the inclusion of performance measurement schedule where each financial, social, or environmental goal is linked to a success indicator and employee or stakeholder responsible for reaching it (cf. Somers 2005: 51). The successful achievement of all goals would lead to the maximization of the overall score in the SBSC.

Limitations: Although, the methods of performance measurement are in use for many decades in the business and social sphere, most of these methods demonstrate some common or particular limitations.

Beginning with the common limitations there can be identified, first, the problem of applying of different discount rates, as due to the lack of consensus about what discount rates should be used in the cost-effectiveness and cost-benefit analysis which leads to incomparable results (cf. Tuan 2008: 15). By discounting the future cash flow with a lower rate the net present value would be higher and therefore make the project/program more attractive than it would be by discounting the future cash flow with a higher discount rate. In practice, the discount rate across the areas could vary from 4% in the drug, criminal and children intervention policy area, or 3-5% in the medicine areas, to 10% in other areas (cf. *ibid.*: 15-16). The second possible limitation is the shadow market price which can appear especially in the cost-benefit analysis by translating qualitative into quantitative outcomes (cf. *ibid.*: 16). For some qualitative outcomes market prices will be found easily, while for other outcomes it is a challenging task to obtain a comparable adequate market price, e.g. the intangible cost of crime to a victim of crime (cf. *ibid.*: 16). Thus, it can lead to incomparability of results because each organization uses different shadow market prices. The third limitation refers to the timeframe incongruity, as the observation of the outcomes can vary from 5 to 30 years in time horizon (cf. *ibid.*: 16). The fourth limitation is the problem of interdependencies which implies that outcomes are not only influenced by one particular but instead by many factors (cf. *ibid.*: 17). Because it is difficult to assign one outcome to one particular or one group of factors, as well as the influence of interdependencies is difficult to predict into the future, the results of different performance measures can vary due to the fact that interdependencies were either not counted, or counted in a different manner. An additional limitation regarding the estimation and evaluation

of the social impact can be reasoned e.g. by the lack of common measure in the social sector, the lack of a common value judgment system, the inconsistency of the usage of important termini as social impact, outcomes and outputs (cf. *Ibid.*: 17).

Similarities & Dissimilarities: The category of performance measurement seems to be the most dissimilar for social and commercial entrepreneurships (cf. Austin et al. 2006: 3). While performance measurement in commercial entrepreneurship has a very established, standardized, and recognized status, represented by predominantly financial metrics (like return on investment, net profit margin, sales growth, etc.) and structured across dimension (e.g. efficiency, growth, profit, market share, liquidity) (cf. Murphy et al. 1996: 17), social entrepreneurial performance measurement is still positioned in the establishment process. The reason for the latter case is that the context of social enterprises requires more complex understanding of the relationship between inputs-outputs to social outcomes and impact (cf. Nicholls 2010: 242), as well as limited quantification of impact, multi-causality/interdependencies, and perceptive differences in value judgments of social outcomes and impact (shortly described above) have to be overcome in order to reach an established measurement system within the social sector. The two examples of SROI and SBSC represent a trial of implementation of social (and environmental) factors in originally commercial performance measurement. Through SROI which is used by some social enterprises, it could be achieved more comprehensive social and financial analysis about social entrepreneurial programs while SBSC (used originally by commercial enterprises as BSC) was introduced to commercial and social enterprises because of the concern of the authors of this approach that one or two financial metrics would not provide the comprehensive information about the enterprise (cf. Kaplan/Norton 1992: 71). The social version of BSC was changed on three points: (i) inclusion of additional social perspective, (ii) expansion of financial perspective with the focus on sustainability, and (iii) increase of the number of considered stakeholders (cf. Somers 2005: 48). Dissimilarity between commercial BSC and social BSC (SBSC) is that in the latter financial goals play subordinate and social goals primary role (cf. *Ibid.*: 54).

An additional dissimilarity is the different usage of the results of performance measures. While the commercial enterprise allocates its resources according to the highest shareholder gain expectation, social enterprises would do it not necessary depending on the highest SROI or SBSC metric but rather based on emotive reasons or personal charisma of the social entrepreneur (cf. Dees 2007: 30).

#### 4. Conclusion

After the short problem explanation and description of the outline of the paper in chapter 1, chapter 2 began with the description of the historical development and evolution of social entrepreneurship. Further, there were given definitions of two termini: of social entrepreneurship broadly defined as one of the possible three constructs, (i) for-profit organization with strong implemented social goals, (ii) nonprofit with usage of business entrepreneurial activity, or (iii) the hybrid version of both two constructs (i and ii) together; and commercial entrepreneurship as an entrepreneurial organizations with rather for-profit interest. Thereafter, in the main chapter 3 the agenda/framework for investigation of entrepreneurial process was divided into three parts (planning, operational and appraisal phases) within which there were specified the characteristics of the social entrepreneurship. Then its similarities and dissimilarities to the commercial entrepreneurship were compared. Along the three parts of the agenda, the main similar and different points between social and commercial entrepreneurs were identified which are summarized in the figure above.

	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	COMPARISON TO COMMERCIAL ENTREPRENEURSHIP
	IMAGINING A NEW EQUILIBRIUM	GOALS: SOCIAL, FINANCIAL, AESTHETIC, ENVIRONMENTAL SORTED IN THE DOUBLE OR TRIPLE BOTTOM LINE  SIMILARITIES: OVERLAP OF GOALS (FINANCIAL GOALS)  DISSIMILARITIES: DIFFERENT FOCUS AND PRIORITY ORDER OF THE GOALS
PLANNING PHASE	DISCOVERING AN OPPORTUNITY	FOR OPPORTUNITY TO BE DISCOVERED ARE REQUIRED EXISTENCE OF MARKET DISEQUILIBRIA AND GOVERNMENTAL OR MARKET FAILURES, AS WELL AS SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEUR LIKE KNOWLEDGE, ALERTNESS, AND PREVIOUS EXPERIENCE  SIMILARITIES: MARKET DISEQUILIBRIA AND MARKET FAILURES AS ORIGIN FOR ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITY, SKILLS FOR OPPORTUNITY RECOGNITION, INFLUENCE OF HIGH ENTRY BARRIERS ON THE EXECUTION OF AN OPPORTUNITY
	INVENTING THE IDEA FOR CHANGE	FOR EXPLOITATION OF OPPORTUNITY ARE REQUIRED HIGH PERCEIVED VALUE OF OPPORTUNITY, AVAILABILITY OF RESOURCES AND LOW SOCIAL AND INSTITUTIONAL BARRIERS  DISSIMILARITIES: FOCUS ON DIFFERENT OPPORTUNITIES, DIFFERENT EVALUATION THROUGH CONSIDERATION OF DISSIMILAR VALUES, IMPORTANCE OF DIFFERENT ENTRY BARRIERS
	INVENTING THE IDEA FOR CHANGE	FOR GENERATION OF A PROMISING IDEA ARE IMPORTANT USAGE OF ONE OF FOUR IDEA-GENERATION STRATEGIES, OPPORTUNITY-ORIENTATION AND PERSONAL EXPERIENCE OF AN ENTREPRENEUR, AS WELL AS POSITIVE CHANGE / IMPACT ON THE ENVIRONMENT  SIMILARITIES: CLOSE SKILLS AND STRATEGIES BY IDEA GENERATION  DISSIMILARITIES: DIFFERENT FOCUS OF THE IDEAS CONDITIONED BY DIFFERENT GOALS

OPERATIONAL PHASE	AREAS OF OPERATIONS	AREAS OF OPERATIONS: POVERTY ALLEVIATION, HEALTH CARE, EDUCATION AND TRAINING, ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT, COMMUNITY REGENERATION, WELFARE PROJECTS, ADVOCACY CAMPAIGNING	SIMILARITIES: OVERLAP OF THE AREAS OF OPERATIONS (E.G. FINANCE, EDUCATION)  DISSIMILARITIES: DIFFERENT WAY/MANNER TO OPERATE IN THE SIMILAR AREAS
	SOURCE OF FUNDS	SOURCES OF FUNDS: GOVERNMENTAL GRANTS AND PRIVATE DONATION, RECOVERABLE GRANTS, BELOW-MARKET-RATE LOANS, TAX-EXEMPT MARKET-RATE LOANS OR BONDS, FULL-MARKET-RATE LOANS, AND ABOVE-MARKET-RATE LOANS, OWN GENERATED INCOME  THREE FINANCING STRATEGIES: DEPENDENCY MODEL (GRANTS AND DONATIONS), SUSTAINABLE MODEL (MIX OF GRANTS, DONATIONS AND OWN INCOME), AND SELF-SUFFICIENCY MODEL (FULLY OWN GENERATED INCOME)	SIMILARITIES: OVERLAP OF USAGE OF INTERNAL GENERATED INCOME AND SOME EXTERNAL FORMS OF FUNDS (E.G. LOANS)  DISSIMILARITIES: SOCIAL AND COMMERCIAL ENTREPRENEURSHIPS REPRESENT DIFFERENT INVESTMENT OPPORTUNITY FOR FUND PROVIDERS, THEREFORE THEY CAN GET OR ACQUIRE DIFFERENT TYPES AND CONDITIONS FOR THEIR FUNDS
	BUSINESS MODELS	TYPES OF SOCIAL ENTERPRISE: EMBEDDED, INTEGRATED, AND EXTERNAL  DEPENDING ON TYPE AND MISSION FOCUS OF THE SOCIAL ENTERPRISE: OPERATIONAL, COMBINING AND ENHANCING BUSINESS MODELS	SIMILARITIES: NON-EXISTENCE OF ONE CORE/FUNDAMENTAL BUSINESS MODEL  DISSIMILARITIES: DIFFERENCE AND UNIQUENESS OF SOCIAL BUSINESS MODELS DUE TO SOCIAL ELEMENT AND SOCIAL GOALS IN SOCIAL ENTERPRISE
	SHAREHOLDER VERSUS STAKEHOLDER ORIENTATION	CORPORATE ORIENTATION: PREDOMINANTLY MULTI-STAKEHOLDER	SIMILARITIES: IF SOCIAL ENTERPRISE WOULD PRIORITIZE INTERESTS OF SHAREHOLDER, THIS WOULD NEGLECT THE INTENDED SOCIAL GOALS WOULD HIGHLY POSSIBLE TRANSFORM SOCIAL INTO COMMERCIAL ENTERPRISE.  DISSIMILARITIES: SHAREHOLDER ORIENTATION IN COMMERCIAL ENTERPRISES
APPRAISAL PHASE	INPUT-OUTPUT RELATION	THE BASIC LOGIC MODEL: PRESENTS A CHAIN OF THE ENTREPRENEURIAL PROCESS FROM INPUTS (RESOURCES) UTILIZED IN THE ACTIVITY IN ORDER TO PRODUCE THE OUTPUT AND THEN OUTCOMES AND SOCIAL IMPACT	SIMILARITIES: SIMILAR GENERAL CHAIN OF ENTREPRENEURIAL INPUT-OUTPUT PROCESS  DISSIMILARITIES: DIFFERENT PARTICULAR INPUTS, OUTPUTS AND OUTCOMES
	PERFORMANCE MEASUREMENT	DEPENDING ON TIME HORIZON: PROSPECTIVE, ONGOING, AND RETROSPECTIVE MEASURES  DEPENDING ON CATEGORY: CONTROL, PLANNING, AND ACCOUNTABILITY MEASURES  EXAMPLES: COST-EFFECTIVENESS ANALYSIS (CEA), COST-BENEFIT ANALYSIS (CBA), SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI), SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC)	SIMILARITIES: USE OF CLASSIC UNDERLYING METHODS LIKE CEA AND CBA  DISSIMILARITIES: VERY ESTABLISHED, STANDARDIZED, REPRESENTED BY PRE-DOMINANTLY FINANCIAL METRICS IN COMMERCIAL ENTERPRISES VERSUS STILL EVOLVING METHODS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

FIGURE 22: COMPARISON OF SOCIAL AND COMMERCIAL ENTREPRENEURSHIPS  
(SOURCE: OWN DEVELOPMENT)

Chapter 2 and 3 achieved the purpose of the paper to understand the phenomenon of social entrepreneurship and its comparison to commercial entrepreneurship. Especially chapter 3 which results are summarized in the figure 22 above illustrated the comparison (i.e. similarities and dissimilarities) of social and commercial entrepreneurialships along three phases of entrepreneurial process. Those elaborated results are helpful to answer the last question of this paper: Why social entrepreneurship seems to be a better candidate (than commercial entrepreneurship) to solve the social and environmental problems and challenges of the high-technological progress of the last century?

The answer to this question consists of the following arguments. First of all, social entrepreneurship has a higher probability and competence to solve social and environmental problems than commercial enterprises because social enterprises concentrate on social and environmental goals and carry an implicit social mission (cf. Dees/Economy 2001: 4) which gives them an advantage in operating more efficiently to address such problems and to focus on the satisfaction of social needs (cf. Light 2008: 89). Commercial enterprises, by comparison, usually do not include social mission within the enterprise and focus rather on financial goals (e.g. profit maximization) (cf. *Ibid.*: 89). Due to the focus on financial, more individual or shareholder orientated (just one group of all stakeholders) goals, commercial enterprises would have to extend their set of goals in order to compete with social enterprises which already incorporate interests of most or all groups of stakeholders and generate public and other goods and services not for themselves but for local or national society with the idea of supporting and building these communities. As social entrepreneurship possesses know-how and determination to help the communities to improve their social welfare, commercial entrepreneurship could strive to become a candidate for improving the current situation by its willingness to operate more sustainable and therewith to reduce (by not causing) those negative effects of high-technological progress of the last century.

For the future research it is interesting to find out at least two things: on the one hand, to explore and suggest better social performance measurement methods, so that social enterprises would gain adequate feedback and use it for its own development; and on the other hand, it has huge relevance to research with which existent or possible invented social business model there could be achieved high scale social impact in communities.

## *References*

- Alter, S. K. (2006): Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationship, in: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*, New York: Oxford University Press, 205–232.
- Anderson, B. B. / Dees, J. G. (2006): Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation For the Practice of Social Entrepreneurship, in: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*, New York: Oxford University Press, 144–168.
- Anderson, B. B. / Dees, J. G. / Emerson, J. (2002): Developing Viable Earned Income Strategies, in: Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P. (eds.): *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Non-Profit*, New York: John Wiley & Sons, 191–234.
- Ann, J. / Carland, C. / Carland, J. W. (1992): An Empirical Investigation into the Distinctions Between Male and Female Entrepreneurs and Managers, *International Small Business Journal*, 9(3), 62–72.
- Austin, J. / Stevenson, H. / Weiskillern, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Backman, E. V. / Smith, S.R. (2000): Healthy Organizations, Unhealthy Communities?, *Journal of Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 355–373.
- Baron, R. A. (2006): Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs ‘Connect the Dots’ to Identify New Business Opportunities, *Academy of Management Perspective*, 20(1), 104–119.
- Bator, F. M. (1958): The Anatomy of Market Failure, *The Quarterly Journal of Economics*, 72(3), 351–379.
- Birkinshaw, J. / Mol, M. (2006): How Management Innovation Happens, *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88.
- Bloom, G. M. (2006): The Social Entrepreneurship Collaboratory (SE Lab): a University Incubator for a Rising Generation of Social Entrepreneurs, in: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*, New York: Oxford University Press, 270–306.
- Bornstein, D. (2004): *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York: Oxford University Press.
- Boschee, J. (2006): Social Entrepreneurship: the Promise and the Perils, in: Nicholls, A.: *Social*

- Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change, New York: Oxford University Press, 356–390.
- Boschee, J. / McClurg, J. (2003): Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions, URL: <http://www.se-alliance.org/better-understanding.pdf> (accessed 10.06.2012).
- Brockhaus, R. H. (1980): Risk Taking Propensity of Entrepreneurs, *The Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520.
- Bryant, C. / Julien, P.-A. (2001): Defining the Field of Research in Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180.
- Buchanan, I. (2010): The Place of Social Enterprise in UK Contemporary Policy, in: Gunn, R. / Durkin, C. (eds.): *Social Entrepreneurship: a Skills Approach*, Bristol (UK): The Policy Press, 7–18.
- Buckley, R. (2003): Environmental Inputs and Outputs in Ecotourism: Geotourism with a Positive Triple Bottom Line?, *Journal of Ecotourism*, 2(1), 76–82.
- Busenitz, L. W. / Barney, J. B. (1997): Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making, *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9–30.
- Bygrave, W.D. (1993): Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm, *Journal of Business Venture*, 8(3), 255–280.
- Campi, S. / Defourny, J. / Grégoire, O. (2006): Work Integration Social Enterprises: are They Multiple-goals and Multi-stakeholder Organizations?, in: Nyssens, M. (ed.): *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policy and Civil Society*, New York: Routledge, 29–49.
- Castka, P. / Balzarova, M. A. / Bamber, C. J. / Sharp, J. M. (2004): How can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140–149.
- Chapple, W. / Moon, J. (2005): Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: a Seven-country Study of CSR Website Reporting, *Business Society*, 44(4), 415–441.
- Cho, A. H. (2006): Politics, Values and Social Entrepreneurship: a Critical Appraisal, in: Mair, J. / Robinson, J. / Hockert, K. (eds.): *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave Macmillan, 34–56.
- Columbia Electronic Encyclopedia (2010): Poor Law, 6th Edition 7/1/2010, URL: [web.ebscohost.com.ezp-prod1.hul.harvard.edu/ehost/detail?hid=104&sid=1202a74d-69b5-4fb2-be75-49596ec](http://web.ebscohost.com.ezp-prod1.hul.harvard.edu/ehost/detail?hid=104&sid=1202a74d-69b5-4fb2-be75-49596ec)

- 8df7d%40sessionmgr112&vid=2&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXR  
l#db=aph&AN=39014160 (26/05/2011).
- Cunningham, J. B. (1996): Getting Started and Responding to Crisis, in: Low, A. M. / Tan, W. L. (eds.): *Entrepreneurs, Entrepreneurship, and Enterprising Culture*, Singapore: Addison-Wesley.
- Dart, R. (2004): The Legitimacy of Social Enterprise, *Journal of Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411–424.
- Dees, J. G. (1998a): The Meaning of Social Entrepreneurship, URL: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf) (accessed 26.05.2012).
- Dees, J. G. (1998b): Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, 76(1), 55–66.
- Dees, J. G. (2001): Mobilizing Resources, in: Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P. (eds.): *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 63–102.
- Dees, J. G. (2007): Taking Social Entrepreneurship Seriously, *Journal of Society*, 44(3), 24–31.
- Dees, J. G. / Economy, P. (2001): Social Entrepreneurship, in: Dees, J.G. / Emerson, J. / Economy, P. (eds.): *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley & Sons, 1–18.
- Defourny, J. (2001): Introduction: from Third Sector to Social Enterprise, in: Borzaga, C. / Defourny, J. (eds.): *The Emergence of Social Enterprise*, New York & London: Routledge, 1–28.
- Drucker, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row.
- Evan, W. M. / Freeman, R. E. (1993): A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: Beauchamp, T. / Bowie, N. (eds.): *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 75–84.
- Figge, F. / Hahn, T. / Schaltegger, S. / Wagner, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Journal of Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Flockhart, A. (2005): Raising the Profile of Social Enterprises: the Use of Social Return on Investment (SROI) and Investment Ready Tool (IRT) to Bridge the Financial Credibility Gap, *Social Enterprise Journal* 1(1), 29–42.
- Foster, W. / Bradach, J. (2005): Should Nonprofits Seek Profits?, *Harvard Business Review*, 83(2), 92–100.
- Freeman, R. E. / Reed, D. L. (1983): Stockholders and Shareholders: a New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25(3), 88–106.

- Frumkin, P. (2002): *On Being Nonprofit: a Conceptual and Policy Primer*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gaglio, C. M. / Katz, J. A. (2001): The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness, *Journal of Small Business Economics*, 16(2), 95–111.
- Gair, C. (2009): SROI act II: a Call to Action for Next Generation SROI, REDF (The Roberts Enterprise Development Fund), URL: [http://www.community-wealth.org/\\_pdfs/news/recent-articles/01-10/paper-gair09.pdf](http://www.community-wealth.org/_pdfs/news/recent-articles/01-10/paper-gair09.pdf) (accessed 30.05.2012).
- Grassl, W. (2011): *Hybrid Forms of Business: the Logic of Gift in the Commercial World*, University of St. Thomas, URL: <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/Logic%20of%20Gift%20Semina/Logicofgiftdoc/BOOKFINALALL.pdf#page=85> (accessed 18.06.2012).
- Guclu, A. / Dees, J. G. / Anderson, B. B. (2002): *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*, Center for Advancement of Social Entrepreneurship: Duke – The Fuqua School of Business, URL: <http://www.labforculture.org/fr/content/download/96115/731607/file/The%20process%20of%20social%20entrepreneurship.pdf> (accessed 11.04.2012).
- Hansmann, H. (1996): *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Harrigan, K. R. (1981): Barriers to Entry and Competitive Strategies, *Strategic Management Journal*, 2(4), 395–412.
- Haugh, H. (2005): A Research Agenda for Social Entrepreneurship, *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1–12.
- Haugh, H. (2006): Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns, in: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (eds.): *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave Macmillan, 180–205.
- Huggett, J. (2010): Fulfilling the Promise of Social Enterprise, in: Cheng, W. / Mohamed, S. (eds.): *The World That Changes the World*, Singapore & San Francisco: John Wiley & Sons (Asia), 91–104.
- Idowu, S. O. / Pappasolomou, I. (2007): Are the Corporate Social Responsibility Matters Based on Good Intentions or False Pretences? An Empirical Study of the Motivations Behind the Issuing of CSR Reports by UK companies, *Journal of Corporate Governance*, 7(2), 136–147.
- Ingram, P. / Simons, T. (2000): State Formation, Ideological Competition, and the Ecology of Israeli Workers' Cooperatives, 1920-1992, *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 25–53.

- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kerlin, J. A. (2006): Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 247–263.
- Kerr, J. E. (2007): Sustainability Meets Profitability: the Convenient Truth of How the Business Judgment Rule Protects a Board's Decision to Engage in Social Entrepreneurship, *Cardozo Law Review*, 29 (2), 623–669.
- Kirzner, I. M. (1997): Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: an Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
- Klein, P. G. (2008): Opportunity Discovery, Entrepreneurial Action, and Economic Organization, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 175–190.
- Laville, J.-L. / Nyssens, M. (2001): The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-economic Approach, in: Borzaga, C. / Defourny, J. (eds.): *The Emergence of Social Enterprise*, London & New York: Routledge, 312–332.
- Leadbeater, C. (1997): *The Rise of the Social Entrepreneur*, London: Demos.
- Light, P. C. (2008): *The Search for Social Entrepreneurship*, Washington, D. C.: Brookings Institution Press.
- Litzinger, W. D. (1965): The Motel Entrepreneur and the Motel Manager, *The Academy of Management Journal*, 8(4), 268–281.
- Mair, J. (2006): Introduction to Part II – Exploring the Intentions and Opportunities Behind Social Entrepreneurship, in: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (eds.): *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave MacMillan, 89–94.
- Mair, J. / Martí, I. (2006): Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Mair, J. / Noboa, E. (2006): Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed, in: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (eds.): *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave MacMillan, 121–136.
- Martin, R. L. / Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: the Case for Definition, *Stanford Social Innovation Review*, URL: [http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP\\_feature\\_martinosberg.pdf](http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf) (accessed 02.05.2012).
- Mason, C. / Kirkbride, J. / Bryde, D. (2007): From Stakeholders to Institutions: the Changing Face

- of Social Enterprise Governance Theory, *Journal of Management Decision*, 45(2), 284–301.
- Mcgranth, R. G. / Macmillan, I. C. / Scheinberg, (1992): Elitists, Risktakers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115–135.
- Mcmullen, J. S. / Plummer, L. A. / Acs, Z.J. (2007): What is an Entrepreneurial Opportunity?, *Journal of Small Business Economics*, 28(4), 273–283.
- Monllor, J. (2010): Social Entrepreneurship: a Study on the Source and Discovery of Social Opportunities, in: Hockert, K. / Mair, J. / Robinson, J. (eds.): *Values and Opportunities in Social Entrepreneurship*, New York & London: Palgrave MacMillan, 99–120.
- Mort, G. S. / Weeranwardena, J. / Carnegie, K. (2002): Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88.
- Murphy, G. B. / Trailer, J. W. / Hill, R. C. (1996): Measuring Performance in Entrepreneurship Research, *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.
- Nicholls, A. (2006): Introduction, in: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, New York: Oxford University Press, 1–36.
- Nicholls, A. (2010): The Functions of Performance Measurement in Social Entrepreneurship: Control, Planning and Accountancy, in: Hockert, K. / Mair, J. / Robinson, J. (eds.): *Values and Opportunities in Social Entrepreneurship* New York: Palgrave MacMillan, 241–272.
- Nicholls, A. / Cho, A. H. (2006): Social Entrepreneurship: the Structuration of a Field, in: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, New York: Oxford university press, 99–118.
- Nutt, T. (2010): Illegitimacy, Paternal Financial Responsibility, and the 1834 Poor Law Commission Report: the Myth of the Old Poor Law and the Making of the New, *The Economic History Review*, 63(2), 335–361.
- Peattie, K. / Morley, A. (2008): Eight Paradoxes of the Social Enterprise Research Agenda, *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91–107.
- Peredo, A. M. / Mclean, M. (2006): Social Entrepreneurship: a Critical Review of the Concept, *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Roberts, D. / Woods, C. (2005): Changing the World on the Shoestring: the Concept of Social Entrepreneurship, *Business Review of the University of Auckland*, URL: <http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume11/v11i1-asd.pdf> (accessed 21.04.2012).

- Robinson, J. (2006): Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities, in: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (eds.): *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave MacMillan, 95–120.
- Roper, J. / Cheney, G. (2005): Leadership, Learning and Human Resource Management. The Meanings of Social Entrepreneurship Today, *Corporate Governance*, 5(3), 95–104.
- Savitz, A. W. / Weber, K. (2006): *The Triple Bottom Line: How Today's Best Running Companies Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can too*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreiner, M. (2003): A Cost-effectiveness Analysis of the Grameen Bank in Bangladesh, *Development Policy Review*, 21(3), 357–382.
- Seelos, C. / Mair, J. (2005): Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor, *Journal of Business Horizons*, 48(3), 241–246.
- Serrat, O. (2010): Sparking Social Innovations, Asian Development Bank, URL: <http://www.developmentasia.org/documents/information/knowledge-solutions/sparking-social-innovations.pdf> (accessed 16.04.2012).
- Shane, S. / Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Sharir, M. / Lerner, M. (2006): Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs, *Journal of World Business*, 41(1), 6–20.
- Short, J. C. / Moss, T. W. / Lumpkin, G. T. (2009): Research in Social Entrepreneurship: Past Contribution and Future Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Skoll, J. (2006): Preface, in: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* edited by, New York: Oxford University Press, v-vi.
- Somers, A. B. (2005): Shaping the Balanced Scorecard for use in UK Social Enterprises, *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43–56.
- Spear, R. / Bidet, E. (2003): The Role of Social Enterprise in the European Labor Markets, EMES Working Papers Series 3/10.
- Stephan, U. (2010): Innovation in European Social Enterprises, Catholic University Leuven, URL: [http://www.uis.no/getfile.php/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/stephan\\_Innovation\\_in\\_SE\\_7-june-2010.pdf](http://www.uis.no/getfile.php/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/stephan_Innovation_in_SE_7-june-2010.pdf) (accessed 16.06.2012).
- Stevenson, H. H. / Gumpert, D. E. (1985): The Heart of Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 63(2), 85–94.

- Stevenson, H. H. / Jarillo, J. C. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11(Special issue: Corporate Entrepreneurship), 17–27.
- Stryjan, Y. (2006): The Practice of Social Entrepreneurship: Theory and the Swedish Experience, *Journal of Rural Cooperation*, 34(2), 195–224.
- Tan, W-L. / Williams, J. / Tan, T-M. (2005): Defining the ‘Social’ in ‘Social Entrepreneurship’: Altruism and Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353–365.
- The World Bank (2010): Poverty: at a Glance, URL: [http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:20040961-menuPK:34480-pagePK:64257043-piPK:437376-theSitePK:4607,00.html#\\_ftnref1](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:20040961-menuPK:34480-pagePK:64257043-piPK:437376-theSitePK:4607,00.html#_ftnref1) (accessed 05.04.2012).
- Thompson, J. L. (2002): The World of the Social Entrepreneur, *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431.
- Thompson, J. L. / Alvy, G. / Lees, A. (2000): Social Entrepreneurship – a New Look at the People and the Potential, *Journal of Management Decision*, 38(5), 328–338.
- Tuan, M. T. (2008): Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insight Into Eight Integrated Cost Approaches, Prepared for Bill & Melinda Gates Foundation, URL: <http://www.gatesfoundation.org/learning/Documents/WWL-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf> (accessed 30.05.2012).
- Tulchin, D. (2003): Microfinance’s Double Bottom Line: Measuring Social Return for the Microfinance Industry, URL: [http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27273/13947\\_13947.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27273/13947_13947.pdf) (accessed 28.04:2011).
- Van Ryzin, G. G. et. al. (2009): Portrait of the Ssocial Entrepreneur: Statistical Evidence from the US Panel, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(2), 129–140.
- Venkataraman, S. (1997): The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, in: Katz, J. / Brockhaus, R. (eds.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, 119–138.
- Verma, A. (2009): *Social Entrepreneurship Management: a New Look at the People & the Potential*, New Delhi: Global India Publications.
- W. K. Kellogg Foundation (2001): Logic Model Development Guide, URL: <http://www.evaluationtoolsforracialequity.org/evaluation/tool/doc/pub3669.pdf> (accessed 28.05.2012).
- Waddock, S. A. / Post, J. E. (1991): Social Entrepreneurs and Catalytic Change, *Public Administration*

- Review, 51(5), 393–401.
- Weerawardena, J. / Mort, G. S. (2006): Investigating Social Entrepreneurship: a Multidimensional Model, *Journal of World Business*, 41(1), 21–35.
- Wolcott, R. C. / Lippitz, M. J. (2007): The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75–82.
- Yu, T. F-L. (2001): Entrepreneurial Alertness and Discovery, *The Review of Austrian Economics*, 14(1), 47-63.
- Zahra, S. A. et. al. (2008): Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117–131.
- Zahra, S. A. et. al. (2009): A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges, *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.
- Zhao, H. / Seibert, S. E. (2006): The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: a Meta-analytical Review, *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271.
- Zimmerman, B. / Dart, R. (1998): Charities Doing Commercial Ventures: Societal and Organizational Implications, Trillium Foundation (Ontario, Canada), URL: [cprn.org/documents/12736\\_en.pdf](http://cprn.org/documents/12736_en.pdf) (accessed 23.04.2012).



**Social  
Startups**

**INVESTING SOCIETY**



# Social Business

## Status Quo und Beschreibung der Zielgruppe von Novalux

Lukas Kocher

### *Keywords*

*Sachziel, Formalziel, gesellschaftlicher Mehrwert, ökonomische Rentabilität, Nachhaltigkeit*

Um Novalux als Dienstleister am Markt zu positionieren, bedarf es im Vorfeld der Eingrenzung einer Zielgruppe, die Novalux mit seiner Beratungs- und Fördertätigkeit anspricht. Um diese Eingrenzung vorzunehmen, werden Definitionen zu den verschiedenen am Markt tätigen Unternehmensformen erarbeitet. Die Unternehmensformen müssen verschiedenen Kriterien genügen. Sie müssen dem Sachziel (gesellschaftlicher Mehrwert) im Verhältnis zu dem Formalziel (ökonomische Rentabilität) ausreichenden Stellenwert beimessen. Sie müssen ihr Sachziel in ihr Kerngeschäft integrieren und sie müssen ihr Kerngeschäft auf nachhaltige Weise umsetzen. Diese Anforderungen werden mithilfe der Einführung der beiden Bewertungsdimensionen „Größe“ und „Nachhaltigkeit“ dargestellt und in das konkrete Anforderungsprofil von Novalux eingebettet. Am Ende dieses Kapitels steht die Bildung einer Zielgruppe für Novalux vor dem Hintergrund der verschiedenen Unternehmensformen am deutschen Markt. Sie bietet das Fundament für weitere konkrete Implementierungs- und Kommunikationsstrategien für Novalux.

Lukas.Kocher@gmx.de.

## ***1. Einleitung***

Die deutsche Businesslandschaft ist im Wandel begriffen. Dies ist wie in jedem komplexen System, zunächst nichts Besonderes. Jedoch lässt sich in diesem Fall ein bemerkenswerter Trend feststellen: Die am Markt tätigen Organisationen sind nicht länger ausschließlich Unternehmen im klassischen Sinn, vielmehr prägen hybride Unternehmensformen und Social Businesses das Geschehen in immer stärkerem Maße und erlangen somit nicht nur zunehmend ökonomische, sondern auch gesellschaftliche Relevanz. Viele dieser neuen Akteure zeichnen sich durch eine interessante Eigenschaft aus: Sie verbinden das Gewinnmaximierungsziel mit dem Anspruch, ihr engeres oder weiteres Umfeld in sozialen oder ökologischen Gesichtspunkten zu verbessern und somit gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Novalux möchte diesen Trend vorantreiben und bestärken. Hierzu ist geplant Geschäftsmodelle, die bestimmten Nachhaltigkeitskriterien und einigen weiteren Maßstäben genügen, finanziell sowie mit Know-how zu unterstützen. Auf diese Art soll die Zahl der am Markt agierenden, nachhaltigen Geschäftsmodelle erhöht und der Status des Wettbewerbsfaktors Nachhaltigkeit gestärkt werden. Diese Unternehmen sollen langfristig am Markt aktiv sein und ihn im Sinne des oben beschriebenen Trends beeinflussen.

Eine effiziente Auswahl, erfolgreiche Beratung und intelligente Aufteilung finanzieller Mittel ist für den Erfolg von Novalux als eigenes Business essentiell. Daher ist es wichtig, im Vorhinein bereits eine möglichst präzise Vorstellung von geeigneten Unternehmensformen zu haben und die relevante Zielgruppe zu definieren. Dies erzeugt Effizienz sowohl in der konkreten Beurteilung einzelner Geschäftsmodelle als auch in der Kommunikation nach außen, da potenzielle Klienten bereits im Vorfeld ein klares Bild von der Zielgruppe von Novalux erhalten.

## ***2. Definition der einzelnen Unternehmensformen***

### *2.1 Ein kurzer Überblick*

Die verschiedenen Unternehmensformen prägen ihr Umfeld unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten in unterschiedlich starkem Maße und auf unterschiedliche Art und Weise. Der folgende Überblick zeigt, wie unterschiedliche Unternehmensformen entlang der Dimensionen „ökonomischer Rentabilität“ und „gesellschaftlicher Mehrwert“ systematisiert werden können.

Mit „ökonomischer Rentabilität“ ist das Formalziel eines Unternehmens gemeint: die Gewinnmaximierung. Im Verständnis der Neoklassik soll ein Unternehmen dazu dienen, die Gewinne für seine Kapitalgeber zu maximieren. Mit „gesellschaftlichem Mehrwert“ wird das Sachziel eines Unternehmens beschrieben. Hat das Unternehmen die Absicht abseits des – oder Hand in Hand mit dem – Gewinnprinzip ökologischen oder sozialen Mehrwert zu schaffen? Vor allem die zweite Kategorie hat für Novalux eine vorrangige Bedeutung. Folgende Unternehmensformen werden anhand dieser beiden Dimensionen eingehender betrachtet:

- Klassische Unternehmen
- Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility
- Non-Profit-, Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen
- Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts
- Social Entrepreneurs und Venture Philanthropists

## *2.2 Klassische Unternehmen*

Als Unternehmen bezeichnet man im Allgemeinen wirtschaftliche Organisationen, die zunächst als Nachfrager nach Produktionsfaktoren (z.B. Arbeitskräfte, Material, Produktionsstätten) am Markt agieren und diese Produktionsfaktoren in Form von Gütern oder Dienstleistungen anschließend in der Rolle als Anbieter am Markt vertreiben. Hierbei versuchen sie Gewinne zu erzielen, beziehungsweise diese Gewinne zu maximieren (vgl. Stocker 2009). Die von Unternehmen angebotenen Güter müssen im traditionellen Verständnis einen Tauschwert haben, das heißt, sie müssen mit einem Preis belegbar sein, der den Nutzen für den Käufer adäquat widerspiegelt.

Nun sagt eine solche Definition allerdings noch nichts über den gesellschaftlichen Mehrwert aus. So kann beispielsweise ein Unternehmen dem Formalziel mit großem Erfolg nachgehen, im Hinblick auf ein ökologisches oder soziales Sachziel aber alles andere als gut dastehen. Nehmen wir zum Beispiel das baden-württembergische Traditionsunternehmen Heckler & Koch, einen Global Player in der Rüstungsindustrie. Das Unternehmen verdoppelte laut Financial Times Deutschland 2010 seinen Gewinn im Vergleich zum Vorjahr von 17 auf knapp 30,4 Millionen Euro. Weltweit ist Heckler & Koch das führende Unternehmen der Waffenindustrie und erfüllt das Formalziel eines Unternehmens voll und ganz. Dennoch würde wohl niemand davon sprechen Heckler & Koch schüfe mit seinem unternehmerischen Handeln in gleichem Maße gesellschaftlichen Mehrwert. Das

Herstellen und Handeln von Waffen ist wohl kaum vereinbar mit einer Unternehmensphilosophie, die auf ökologischen und sozialen Maximen beruht, auch wenn das Unternehmen durch den Verkauf von Waffen die Gewährleistung von Sicherheit suggeriert. Abgesehen davon laufen immer wieder Ermittlungsverfahren gegen Heckler & Koch, sei es wegen des Vorwurfs der Kartellabsprachen oder im Zusammenhang mit illegalen Waffenlieferungen nach Libyen. Man kann also festhalten, dass die bloße Erfüllung der Definition eines Unternehmens wohl nicht ausreicht, um den Ansprüchen nach gesellschaftlichem Mehrwert, der von Novalux gehegt wird, zu genügen. Was aber ist mit Unternehmen, die einen solchen Anspruch aus eigenem Antrieb formulieren?

### *2.3 Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Selbstverpflichtung von Unternehmen im Zuge ihrer Geschäftsoperationen oder durch Bereitstellung unternehmenseigener Ressourcen zur Steigerung des Allgemeinwohls beizutragen, beziehungsweise mögliche negative Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns zu kompensieren und abzuwenden (vgl. Kotler/Lee 2005; Europäische Kommission 2011). Hierzu zählen das Ergreifen von Maßnahmen innerhalb des eigenen Unternehmens, beispielsweise den Produktionszyklus so nachhaltig und umweltfreundlich wie möglich zu gestalten, genauso wie Betätigungen außerhalb des eigenen Geschäftsfeldes, etwa die finanzielle Unterstützung sozialer Projekte oder die Förderung öffentlicher kultureller Einrichtungen. Ein Beispiel für ein Unternehmen mit ausgeprägter CSR ist ein ebenfalls in Baden-Württemberg heimisches Unternehmen: dm-drogerie markt. Dm erfüllt mit einem Umsatz von 4,07 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2010, allein am deutschen Markt, ebenfalls das Formalziel eines Unternehmens. Gemäß des auf der Internetseite formulierten Grundsatzes „Wirtschaft ist für den Menschen da und nicht anders herum“ verfolgt das Unternehmen darüber hinaus eine ausgeprägte CSR-Politik im Bereich des Personalmanagements und der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern. Hierfür wurde dm in diesem Jahr zum vierten Mal mit dem ECR-Award („Efficient Consumer Response“) ausgezeichnet. Auch in der Produktion der Produkte verfolgt dm selbst gesetzte Standards. So werden die Papierprodukte zu 100 Prozent aus kontrolliert bewirtschafteten Wäldern gewonnen. Zudem tut sich dm immer wieder durch diverse gesellschaftliche Initiativen hervor. Seit 2008 ist es die Aktion „Ideen, Initiative, Zukunft“, in dessen Rahmen in Zusammenarbeit mit der UNESCO Ideen junger Menschen zu sozialen und ökologischen Projekten ausgewertet und beratend und finanziell unterstützt werden. „Ideen, Initiativen, Zukunft“ wurde auch für den deutschen Nachhaltigkeitspreis

2011 nominiert. Unternehmen, die eine CSR-Police etabliert haben, sind also darum bemüht, innerhalb ihres unternehmerischen Handelns oder durch die Bereitstellung von Ressourcen (zum Beispiel Geld oder Arbeitskräfte) etwas zur Verbesserung ihres Umfelds beizutragen.

Doch was ist die „Marke“ CSR tatsächlich wert? Die Verbreitung von CSR-Polices, insbesondere bei großen Unternehmen hat im Laufe der letzten Jahre exponentiell zugenommen. CSR ist Pflicht und Teil des, vor allem auch globalen, unternehmerischen Wettbewerbs. Jedoch ist eine aktive CSR keineswegs ein Garant für eine lobenswerte Unternehmensführung. Als Beispiel nehme man den britischen Ölkonzern BP. Dieses Unternehmen ist durch Fahrlässigkeit für die weltweit gravierendste Ölkatastrophe der letzten Jahrzehnte verantwortlich, die sich durch die Explosion der Ölbohrinsel Deepwater Horizon im Golf von Mexiko ereignet hat. Dies ist wohl das Paradebeispiel eines Global Players, der alles andere getan hat als den ökologischen Mehrwert seines Umfeldes zu erhöhen. Dennoch ist die CSR-Bilanz des Unternehmens vorbildlich. BP unterstützt Erziehungs-, Bildungs- und Energieprojekte in verschiedensten Teilen der Welt und hat allein im vergangenen Jahr 96 Millionen US-Dollar in diese Projekte investiert. Die Ersparnis von Treibhausgasemissionen, die durch diese Projekte erreicht wurde, beläuft sich laut BP auf über 1,5 Millionen Tonnen. CSR geht also nicht zwangsläufig mit nachhaltiger und verantwortungsbewusster Unternehmensführung einher, sie kann im Gegenteil sogar als wettbewerbsstrategisches Instrument missbraucht werden, um als Greenwashing über andere Fehlleistungen oder Missetaten eines Unternehmens hinweg zu täuschen. Was ist aber mit Unternehmen, die ihr gesamtes Kerngeschäft anhand eines ökologischen oder sozialen Mehrwerts ausrichten?

#### *2.4 Non-Profit-, Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen*

Wie es der Name bereits andeutet, ist der Hauptunterschied zwischen einer Non-Profit-Organisation und einem klassischen Unternehmen die Bedeutung, die dem Formalziel der Erwirtschaftung von Gewinnen beigemessen wird. Eine Non-Profit-Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie durch ihr Kerngeschäft ein ökologisches oder soziales Ziel verfolgt. Diesem Ziel wird demnach nicht nur in Form von CSR-Maßnahmen, die parallel zur eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens durchgeführt werden, Rechnung getragen. Vielmehr ist es Kern des Selbstverständnisses und Existenzgrund für das Unternehmen. Es herrscht gewissermaßen ein Primat des Sachziels gegenüber dem Formalziel, welches nicht zuletzt im Businessplan des Unternehmens festgehalten werden muss (vgl. Hansmann 1980).

Mit dem Status der „Non-Profit“-Organisation geht das Verbot einer Ausschüttung erwirtschafteter Gewinne einher. Diese müssen – sofern sie anfallen – sämtlich in die Organisation und somit in die Verfolgung des gesellschaftlichen Ziels reinvestiert werden. Gewinnerzielung bleibt somit stets Mittel zum Zweck. Mitunter bleibt sie als Unternehmensziel sogar ganz außen vor, beispielsweise im Fall kirchlicher Krankenhäuser. Nicht selten finanzieren sich Non-Profit-Organisationen ausschließlich durch Spenden oder Mitgliedsbeiträge, beispielsweise im Falle von Umwelt- oder Menschenrechtsgruppen, Vereinen und Stiftungen, die alle per Definition Non-Profit-Organisationen darstellen. Eine Relativierung dieser strikten Regelung findet sich in sogenannten Not-for-Profit, beziehungsweise „Low-Profit“-Organisationen. Hier ist die Ausschüttung von Gewinnen an private Anteilseigner oder auch die Investition in andere, mit dem Ziel der Organisation in Einklang stehende, Investitionsprojekte erlaubt. Auch hier bleibt das Formalziel jedoch zweitrangig gegenüber der Mission, der sich die Organisation verpflichtet hat (vgl. Salomon et al. 1999). Der Vorteil dieser hybriden Unternehmensform ist eine höhere Flexibilität der Unternehmensführung, da freie Verfügung über etwaige Gewinne möglich ist, gleichzeitig aber in der Regel kein Leistungsdruck im Hinblick auf die Höhe dieser Gewinne besteht.

Was hier etwas unpräzise erscheint, ist in den USA bereits seit vielen Jahren unter dem Begriff der L3C-Norm bekannt und als separate Unternehmensform anerkannt. L3C vereint die bereits beschriebenen Attribute von Low-Profit-Organisationen und ergänzt sie um einige wirtschaftsrechtliche Eigenschaften wie Steuerpflicht und begrenzte Haftung von Mitgliedern solcher Organisationen. Wie es auch Robert M. Lang, der Begründer der L3C-Norm und CEO von L3C Advisors, in seinen Blogs erläutert, deckt L3C passend die Nische zwischen dem profitorientierten und dem karitativen Sektor ab. Auch ohne offizielles Label nimmt die Bedeutung von Non-Profit-Organisationen und Low-Profit-Organisationen – nicht nur – in Deutschland stetig zu. Aktuelle Hochrechnungen zufolge haben Non-Profit-Organisationen einen Anteil am Bruttosozialprodukt der Bundesrepublik von über vier Prozent. Insgesamt werden über zwei Millionen Menschen hauptberuflich in einer solchen Organisation beschäftigt. Das sind immerhin fünf Prozent aller Erwerbstätigen, Tendenz steigend. In einer Analyse der Zielgruppe von Novalux muss dieser Unternehmensform also Beachtung geschenkt werden. Gibt es darüber hinaus jedoch Möglichkeiten, ein Sachziel ähnlich stark zu implementieren wie hier beschrieben, gleichzeitig jedoch dem Formalziel einen höheren Stellenwert einzuräumen?

## *2.5 Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts*

Unternehmen die auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts arbeiten, implementieren ihr Sachziel ähnlich tief und unmittelbar im Kerngeschäft wie Non-Profit-Organisationen. Dieses Sachziel ist dabei im „Base of the Pyramid“- Sektor stets dasselbe: langfristige globale Armutsbekämpfung (vgl. Prahalad 2010). Der Begriff „Base of the Pyramid“ bezieht sich auf die weltweite Einkommenspyramide und umschreibt all jene Bevölkerungsgruppen, die mit einem durchschnittlichen Einkommen von 1,25 bis 2,5 US-Dollar pro Tag auskommen müssen, und somit per Definition durch die Weltbank als „arm“ bezeichnet werden. Diese Bevölkerungsgruppe, bisher im Hinblick auf ihr ökonomisches Potenzial und insbesondere in ihrer Identität als Absatzmarkt und Zielgruppe für Güter gar nicht oder zumindest kaum beachtet, ist Zentrum des Geschäftsmodells von „Base of the Pyramid“.

Die häufigste Anwendungsform stellt bisher die Konzentration auf die armen Bevölkerungsschichten als Abnehmer von Konsumgütern dar. Sogenannte „Fast-Living-Products“ wie beispielsweise angereicherte Nahrungsmittel oder Gebrauchsgegenstände für den Haushalt werden mit Hilfe von Skalenerträgen kostengünstig produziert und können somit entsprechend preiswert vertrieben werden. Teilweise werden aber auch Produktionsgüter und Investitionsgüter vertrieben, welche verstärkt auf Eigeninitiative und längerfristige individuelle Armutslinderung bei den Abnehmern setzen. So wird durch den Verkauf von Produktionsmitteln wie Werkzeug, durch Lehrgänge oder die Vergabe von Mikrokrediten (beispielsweise für den Kauf einer Nähmaschine oder eines Mobiltelefons) die Möglichkeit gegeben selbst ein Geschäftsmodell zu entwickeln und durch eigene Arbeit die individuelle Situation zu verbessern. Der wichtigste Unterschied im Vergleich zu einer Non-Profit-Organisation (wie zum Beispiel der Initiative „One Laptop per Child“, die ebenfalls auf Basis von Skalenerträgen wirtschaftet, jedoch insgesamt keine Gewinnausschüttungen vollzieht) ist, dass die Unternehmen hier durchaus Gewinne erzielen und dies auch als explizites Ziel ihrer Unternehmung artikulieren.

Ein Beispiel für ein aktiv durchgeführtes „Base of the Pyramid“-Geschäftsmodell kann durch den französischen Lebensmittelkonzern Danone gegeben werden. Danone vertreibt in Drittweltländern wie Bangladesch und Indien einen Joghurt, der speziell auf ärmere Kundengruppen zugeschnitten ist. Angereichert mit Proteinen, Vitaminen, Zink, Eisen und Kalzium ist dieser Joghurt bis zu sechs Monate haltbar und kostet in Indien 15 Rupien, umgerechnet ca. 22 Eurocent. Das Unternehmen vereinbart somit die Erbringung eines Beitrags zur gesünderen und erschwinglicheren

Ernährung unter den Ärmsten der indischen Bevölkerung mit der Gewinnsteigerung, auf die ein börsennotierter Global Player wie Danone angewiesen ist. Andere Großunternehmen wie BASF, Nike oder Unilever haben ähnliche Konzepte innerhalb ihres Gesamtgeschäfts etabliert.

„Base of the Pyramid“ vereint also den Anspruch auf Armutsbekämpfung und -minderung unmittelbar mit dem Ziel der Gewinnmaximierung. Formal- und Sachziel genießen beide den gleichen Stellenwert und bedingen einander. Inzwischen wurden mehrere Konzepte für Unternehmen und Organisationen behandelt, die abseits von, Hand in Hand mit, oder sogar auf Kosten ihres Formalziels der Gewinnsteigerung ein soziales oder ökologisches Ziel verfolgen. Was aber ist mit der Möglichkeit von individuellen Personen, gesellschaftlichen Mehrwert auf ökonomischer Basis zu schaffen?

## *2.6 Social Entrepreneurs und Venture Philanthropists*

Um sich dem Begriff des „Social Entrepreneurs“ anzunähern, soll zunächst geklärt werden, was unter einem „Entrepreneur“ zu verstehen ist. Ein Entrepreneur ist zunächst eine Einzelperson, die versucht Profite zu erzielen. Im Vergleich zu anderen Unternehmungen oder wirtschaftlich agierenden Personen sind in die Definition des Entrepreneurs einige persönliche Eigenschaftsausprägungen eingewoben: der Wille Leistung zu erbringen und sich mit beruflichen Herausforderungen auseinanderzusetzen, Eigenverantwortlichkeit, Unabhängigkeitsstreben, die Bereitschaft Ungewissheit und Risiko im Hinblick auf den Erfolg unternehmerischen Handelns zu akzeptieren sowie eine hohe emotionale und physische Belastbarkeit, zeichnen einen Entrepreneur aus (vgl. Mohanty 2005). Diese Eigenschaften erzeugen in uns das Bild, das wir von einem ehrgeizigen Geschäftsmann haben.

Erweitert man diesen Begriff nun um die Dimension „social“, so nähert sich dieses Bild dem Verständnis an, das wir im Bezug auf Low-Profit-Organisationen formuliert haben. Für einen „Social Entrepreneur“ ist die Erfüllung eines selbst gesetzten gesellschaftlichen Ziels durch sein unternehmerisches Handeln wichtiger als das Erzielen größtmöglicher Gewinne. Im Idealfall lässt sich beides vereinen, man spricht daher von einer „double bottom line“ auf der sich beide Ziele eines Social Entrepreneurs manifestieren. Jedoch besteht auch hier das Primat des Sachziels gegenüber dem Formalziel (vgl. Stevens/Moray 2010). Ähnlich wie die Organisation in Low-Profit-Organisationen, erfährt auch das Social Entrepreneurship in den letzten Jahren einen starken Zuwachs innerhalb der Industrieländer, nicht nur in den USA, sondern zunehmend auch in Westeuropa (vgl. Peredo 2011). Die Ziele, denen sich Social Entrepreneurs verpflichten, variieren hierbei stark. Peredo spricht

daher von einem „Bündel von Zielen“, in dem die Profitabilität der Unternehmung als Ressource zur Erfüllung der anderen Ziele enthalten ist.

Kommen wir nun zu „Venture Philanthropy“, einer Unternehmensform, die eng mit Social Entrepreneurship verbunden ist. Der Name rührt von der Investmentsparte „Venture Capital“ her, was sich adäquat mit Risikokapital übersetzen lässt. Damit wird das Geschäftsmodell bezeichnet, das junge, mitunter riskante Unternehmungen während ihrer Entstehungs- und Wachstumsphase – der sogenannten „Early Stage“ – umfassend mit Kapital versorgt. Nach einer relativ kurzen, jedoch intensiven finanziellen Beteiligung zieht sich der Venture Capitalist zurück und erzielt im Idealfall eine hohe Rendite. Die Unternehmung hat derweil die kritische frühe Phase ihres Lebenszyklus überstanden und kann finanziell auf eigenen Beinen stehen.

Bei der „Venture Philanthropy“ kommt wiederum die soziale Komponente hinzu. Wie der Begriff der Philanthropie deutlich macht, geht es hier um das Wohl Anderer und der Gesellschaft im Allgemeinen. Es wird nur in solche Unternehmungen investiert, die ein soziales oder ökologisches Ziel verfolgen. Trotzdem wird stark auf die potenzielle ökonomische Rentabilität geachtet, sie ist Voraussetzung für ein Engagement des Venture Philanthropists. Die Strategie eines Venture Philanthropists beruht darüber hinaus auf folgenden Prinzipien: Eine starke Beteiligung nicht nur durch finanzielles, sondern auch intellektuelles und soziales Kapital, Aufbau organisatorischer Kapazitäten innerhalb der Unternehmung, Erfolgskontrolle und die Wahrung einer Exit-Option (Hoelscher/Ebermann/Schlüter 2010).

Man könnte also in der Betrachtung beider Unternehmensformen festhalten, dass der Venture Philanthropist das anbietet, was der Social Entrepreneur sucht, und umgekehrt. Der Social Entrepreneur sucht nach finanziellen Mitteln, um ein risikoreiches, profitables, den gesellschaftlichen Mehrwert steigerndes ökonomisches Projekt durchzuführen: der Venture Philanthropist verfügt über genug Eigenkapital, um in soziale oder ökologische Unternehmungen zu investieren und ist an einer möglichst hohen potentiellen Rendite sowie sozialem oder ökologischem Mehrwert interessiert. Im Allgemeinen geht man sowohl bei Social Entrepreneurs als auch bei Venture Philanthropists von Einzelpersonen aus. Dennoch existieren durchaus Venture Gesellschaften, beispielsweise Bonventure. Dies ist ein Zusammenschluss mehrerer individueller Venture Philanthropists zu einer Stiftung, aus deren Fond angehende Sozialunternehmer finanziell und darüber hinaus auch in Form von Know-how unterstützt werden. Vonseiten des Social Entrepreneurship agiert im deutschsprachigen Raum die Schwab Foundation.

## 2.7 Einstufung anhand von Formal- und Sachziel

Insgesamt wurden nun also sechs verschiedene Unternehmensformen vorgestellt und definiert: klassische Unternehmen, Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility, Non-Profit-, Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen, Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts sowie Social Entrepreneurs und Venture Philanthropists.

Teilweise fiel es schwer ausreichend präzise Definitionen auszumachen und es werden sich bei genauer Recherche sicherlich Autoren finden, die der ein oder anderen Definition widersprechen, oder sie als unvollständig betrachten würden. Dies liegt vor allem daran, dass viele dieser

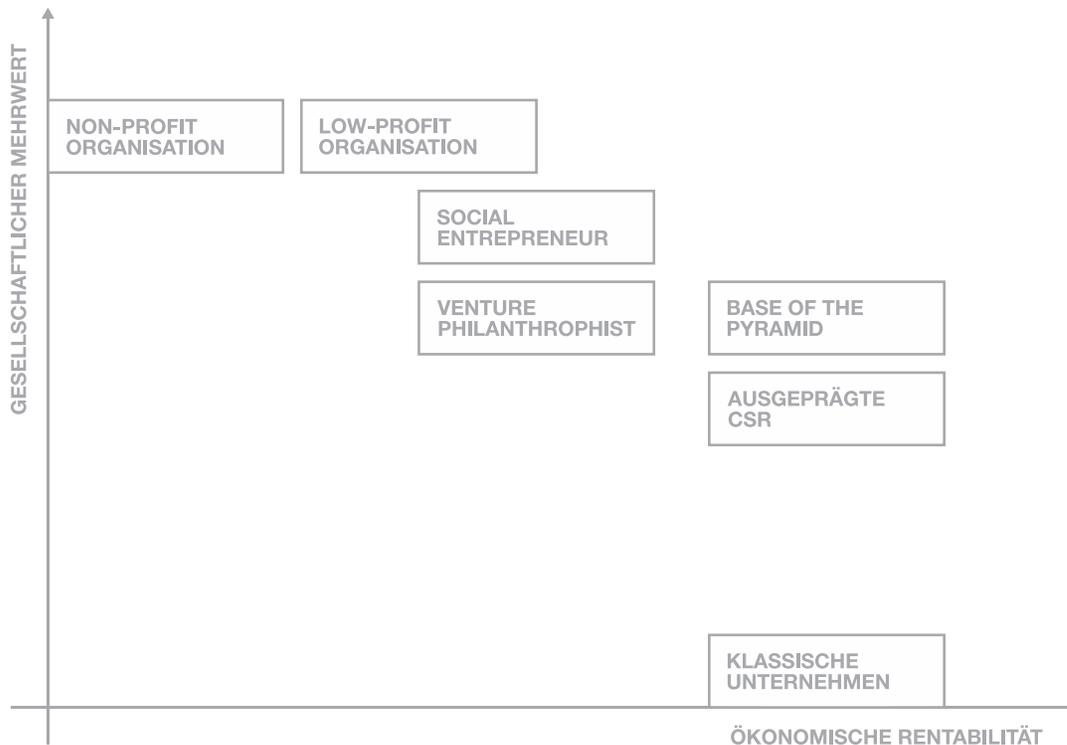


ABBILDUNG 1: EINSTUFUNG ALLER VORGESTELLTER UNTERNEHMENSFORMEN NACH FORMALZIEL UND SACHZIEL (EIGENE DARSTELLUNG)

Unternehmensformen vergleichsweise jung und entsprechend kurz Gegenstand ökonomischer Forschungen und Literatur sind. Umso wichtiger war es aus der Sicht von Novalux eigenständige und innerhalb der Gruppe sowie in der Kommunikation nach außen konsistente Definitionen zu finden. Es muss noch einmal betont werden, dass sich unsere Klassifizierungen in erster Linie an der Einstufung der Unternehmensformen anhand der Dimensionen „ökonomische Rentabilität“ und „gesellschaftlicher Mehrwert“ orientieren. Eine Einstufung von Novalux selbst anhand des Formalziels und des Sachziels wäre nun gewiss von einigem Interesse. Es muss in diesem Kapitel jedoch darauf verzichtet werden. Gegebenenfalls kann diese Frage zu einem späteren Zeitpunkt und im Bezug auf die aktive Tätigkeit von Novalux noch einmal intensiver behandelt werden.

Das oben abgebildete Koordinatensystem veranschaulicht die bisherige Einstufung aller vorgestellter Unternehmensformen. Die beiden Achsen des Koordinatensystems stellen die beiden Ziele einer Unternehmung dar – auf der Abszisse das Formalziel, Gewinne zu maximieren und auf der Ordinate das Sachziel, gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren. Die Positionierung anhand dieser Achsen bildet hier lediglich den Stellenwert ab, den die jeweiligen Ziele gemäß der Definition der einzelnen Unternehmensformen innehaben. Sie nehmen nicht notwendigerweise Bezug auf die tatsächliche Ausprägung dieser Ziele innerhalb einzelner Vertreter der abgebildeten Unternehmensformen.

Klassische Unternehmen finden sich in der unteren rechten Ecke wieder. Gemäß der Definition kommt ein Sachziel im Selbstverständnis eines Unternehmens nicht zwingend vor, das Formalziel des Strebens nach einer möglichst hohen Rendite bestimmt hingegen jede unternehmerische Handlung und das Selbstverständnis dieser Unternehmensform. Unternehmen mit einer ausgeprägten CSR räumen sozialen und ökonomischen Zielen, abseits ihres Ziels der Gewinnmaximierung, immerhin einen gewissen Stellenwert ein, dem sie in Form von Bereitstellung ihrer unternehmerischen Ressourcen wie zum Beispiel Geld, Arbeitskraft oder logistischer Infrastruktur Rechnung tragen. Sie werden im Koordinatensystem ein wenig höher auf der rechten Seite positioniert. Unternehmen die auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts wirtschaften werden noch weiter oben abgebildet als Unternehmen mit ausgeprägter CSR. Ihr Anspruch an ein soziales Ziel, nämlich jenes der langfristigen Armutsbekämpfung, ist unmittelbar im Geschäft verankert. Horizontal betrachtet liegen klassische Unternehmen, Unternehmen mit starker CSR und „Base of the Pyramid“-Unternehmen auf einer Ebene, da für sie alle die Erfüllung des Formalziels oberste Priorität und Vorrang vor einem Sachziel besitzt.

Venture Philanthropists verfolgen durch ihre Investitionstätigkeit die Steigerung oder Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts. Hierbei formulieren sie gleichzeitig das Ziel eine möglichst hohe Rendite durch ihre Investition zu erzielen. Dies ist jedoch nicht einzige Bedingung dafür Investitionen in Unternehmungen mit einem ausgeprägten Sachziel zu tätigen. Vielmehr akzeptieren Venture Philanthropists bei ihrem Geschäft auch hohe Risiken des Ausbleibens solch hoher Renditen, sofern das soziale oder ökologische Ziel ihrer Investition genügend Anreiz zum Engagement bietet. Sie werden somit in der oberen Mitte des Koordinatensystems abgebildet, dort wo dem Formalziel zwar Rechnung getragen wird, das Sachziel aber mindestens genauso hohe, wenn nicht höhere Bedeutung genießt. Social Entrepreneurs verfolgen durch ihr unternehmerisches Handeln die Lösung eines sozialen oder ökologischen Problems mit eigenständigen Lösungsansätzen. Der ökonomische Erfolg ihrer Unternehmung wird dabei zwar berücksichtigt, genießt jedoch keinen höheren Stellenwert als die Erfüllung ebenjenes Sachziels, das initiiert für die ökonomische Aktivität des Social Entrepreneurs ist. Da das Sachziel also einen höheren Stellenwert als das Formalziel genießt, und dies noch klarer der Fall ist als beim Venture Philanthropist, wird diese Unternehmensform noch ein wenig höher, horizontal jedoch auf derselben Höhe wie der Venture Philanthropist, positioniert.

Low-Profit-Organisationen finden sich links oberhalb des Social Entrepreneurship wieder. Hier herrscht zum ersten Mal ein deutliches Primat des Sachziels gegenüber dem Formalziel, auch wenn Gewinnerzielung und -ausschüttung Teil des unternehmerischen Ziels sein können. Non-Profit-Organisationen hingegen räumen der Erzielung von Gewinnen eine noch geringere Priorität ein als es Low-Profit-Organisationen tun. Sie können theoretisch sogar eine negative ökonomische Rentabilität mit ihrem Selbstverständnis als Unternehmensform vereinbaren und konzentrieren sich ganz auf die Erfüllung ökologischer und sozialer Ziele.

### ***3. Einführung der Bewertungsdimensionen***

Bisher wurde nun also eine erste Positionierung der verschiedenen von Novalux betrachteten Unternehmensformen vollzogen. Welche Unternehmensformen sind nun aber für Novalux interessant wenn es um die Frage der finanziellen, intellektuellen und ideellen Förderung geht? Hierzu werden nun zwei weitere Dimensionen eingeführt: Größe und Nachhaltigkeit. Beide Dimensionen

werden zum einen Aufschluss über die Zielgruppe, zum anderen über das Selbstverständnis von Novalux geben.

### 3.1 Grösse

Zentraler Bestandteil der Zielgruppenanalyse für Novalux ist die Beurteilung möglicher Klienten und zu fördernder Geschäftsmodelle. Dies geschieht in erster Linie anhand des Stellenwertes, den sie einem ökologischen oder sozialen Ziel einräumen. Die andere wichtige Facette einer

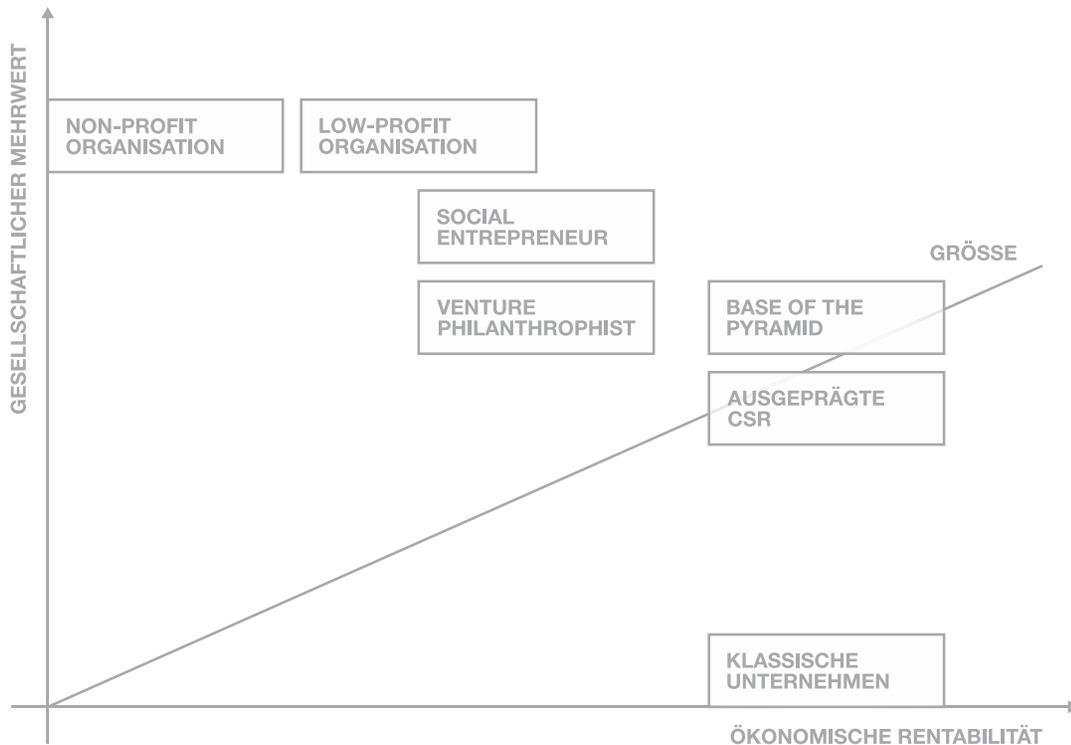


ABBILDUNG 2: EINSTUFUNG ALLER VORGESTELLTER UNTERNEHMENSFORMEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES FAKTORS „GRÖSSE“ (EIGENE DARSTELLUNG)

aussagekräftigen Zielgruppenanalyse ist darüber hinaus die Betrachtung der Geschäftsmodelle anhand ihres Kalibers, beziehungsweise ihrer Größe. Die Berücksichtigung dieser Dimension ist für die Arbeit von Novalux von großer Bedeutung. Bei der Implementierung der Beratungs- und Förderungstätigkeit von Novalux spielt die Durchführbarkeit und ein angemessenes Verhältnis der benötigten und von Novalux angebotenen Ressourcen eine wichtige Rolle. Als in der „Early Stage“ befindliche Organisation verfügt Novalux nur über begrenzte finanzielle Ressourcen im Vergleich zum Mittelbedarf größerer Unternehmungen. Zudem muss auch darauf geachtet werden, dass die durch Novalux bedienten Akteure in ihrer Komplexität und just in ihrer Größe eine effiziente und umfassende Beratung durch ein verhältnismäßig kleines Beraterteam sinnvoll ermöglichen. Diese beiden Tatsachen werden durch die explizite Berücksichtigung des Faktors „Größe“ mit in die Zielgruppenanalyse integriert.

Die in der Grafik (s. Abbildung 2) eingeführte „Größenlinie“ stellt eine erste Eingrenzung der für Novalux relevanten Unternehmensformen dar. Alle Unternehmensformen, die sich oberhalb der Größenlinie befinden, werden nach wie vor als mögliche Klienten in Betracht gezogen. Für alle anderen müssen Einschränkungen formuliert werden oder sie werden vollständig von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

### *3.2 Nachhaltigkeit*

Eine Einstufung der Geschäftsmodelle anhand der Größe ist in erster Linie von funktionaler Bedeutung. Die Beurteilung anhand von Nachhaltigkeitskriterien ist die entscheidendere Dimension, wenn es darum geht, an wen Novalux sein Angebot adressiert. Hier geht es um die konkrete Ausprägung des Sachziels der einzelnen Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund des Verständnisses von Nachhaltigkeit innerhalb von Novalux selbst.

Das Sachziel einer Unternehmung beschreibt wie bereits erwähnt das Maß, in dem die Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts angestrebt wird. Mehrwert an sich wird definiert als positives Potenzial, das sich aus einer Umschichtung von Ressourcen ergibt (vgl. Frost/Morner 2010). Obwohl für sozialen oder ökologischen Mehrwert keine eindeutige Definition existiert, kann man anhand dieser Definition ableiten, dass sozialer Mehrwert das positive Potenzial zu Verbesserungen im sozialen oder ökologischen Bereich darstellt. Es werden also Veränderungen in allen Bereichen, die das gesellschaftliche Leben unmittelbar betreffen, vollzogen – Bildung kultureller und akademischer Art, Integration, Gesundheit, Gleichberechtigung, Naturschutz. Diese

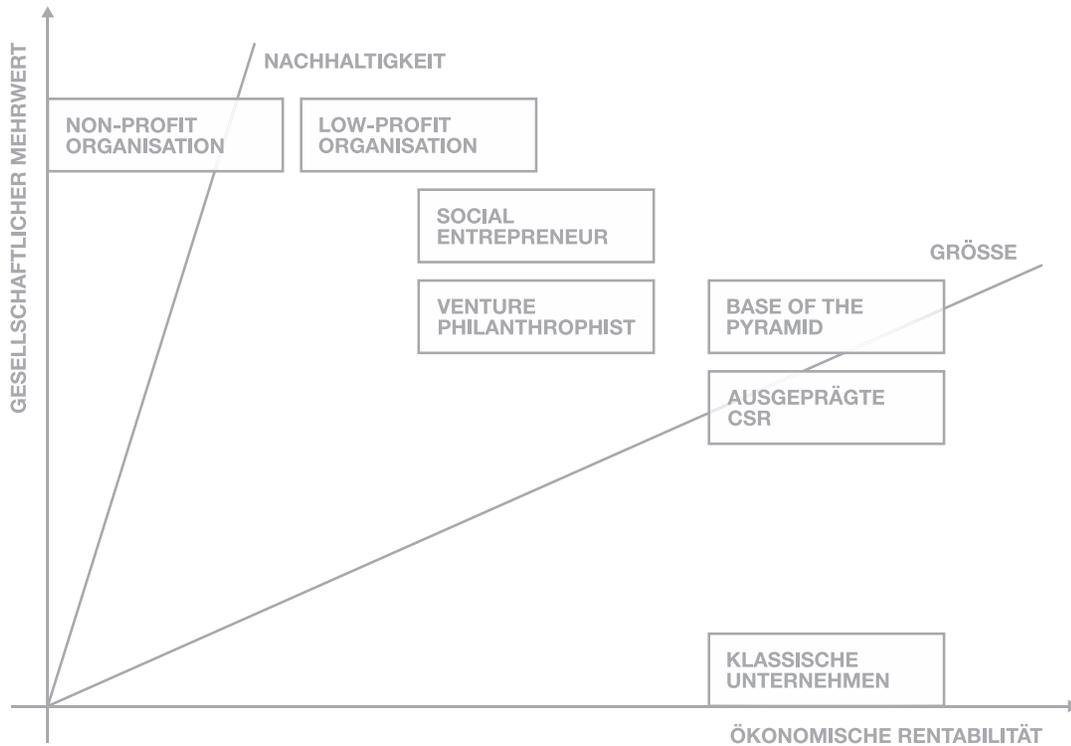


ABBILDUNG 3: EINSTUFUNG ALLER VORGESTELLTER UNTERNEHMENSFORMEN  
UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER „NACHHALTIGKEITSLINIE“ (EIGENE DARSTELLUNG)

Veränderungen werden durch die Umschichtung von Ressourcen, also auch durch ökonomische Aktivität erzielt. Wer in diesen Bereichen gesellschaftlichen Lebens Verbesserungen erzielt, schafft also gesellschaftlichen Mehrwert. Dies muss der Inhalt des Sachziels einer Unternehmung sein.

Ein essentieller Zusatz aus der Sicht von Novalux ist, dass das Schaffen sozialen Mehrwerts auf nachhaltige Weise geschieht. Unter Nachhaltigkeit versteht man allgemein, dass das Erfüllen aktueller Bedürfnisse erreicht wird ohne die Befriedigung von Bedürfnissen späterer Generationen zu gefährden oder unmöglich zu machen (vgl. Ergebnisse der World Commission on Environment and Development (WCED) von 1987). Diese Definition bezieht sich vor allem auf den Verbrauch von Ressourcen. Sie kann aber auch im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderungen angewen-

det werden. Diese können sich auf spätere Generationen auswirken, woraus sich im Sinne der Nachhaltigkeitsdefinition die Forderung ableiten lässt, dass solche Veränderungen eben nicht zum Nachteil zukünftiger Generationen vollzogen werden dürfen. Ein Mehrwert soll vielmehr anhand ökologischer und sozialer Standards generiert werden, die einen langfristigen Nutzen garantieren und keine Nachteile für nachfolgende Generationen bedeuten.

Die Forderung nach langfristiger Nutzenstiftung durch die von Novalux betrachteten Geschäftsmodelle weist auf eine Einschränkung hin und zwar hinsichtlich des Verhältnisses von Formal- und Sachziel. Ein Business darf die Erwirtschaftung von Gewinnen nur insoweit einschränken, dass eine langfristige Nutzenstiftung nicht gefährdet wird. Insbesondere im Hinblick auf Non-Profit- und Low-Profit-Organisationen muss betont werden, dass eine kurzfristige Verfolgung gesellschaftlichen Mehrwerts nicht im Bankrott der Unternehmung enden darf. Dies wäre aus Sicht von Novalux keine langfristige Nutzenstiftung und würde eine Unterbewertung des Formalziels innerhalb des Geschäftsmodelles und eine ineffiziente Verwendung finanzieller Fördermittel durch Novalux bedeuten. Das Ziel von Novalux ist es, dass einmal geförderte Geschäftsmodelle auch langfristig ökonomisch auf eigenen Beinen stehen können.

Des Weiteren impliziert die oben genannte Forderung nach Nachhaltigkeit, dass beispielsweise Unternehmen mit ausgeprägter CSR, welche nur durch nicht nachhaltiges Wirtschaften existenzfähig sind, aus dem Raster fallen. Dasselbe lässt sich für Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts festhalten. Diese räumen dem Sachziel einen sehr hohen Stellenwert ein. Oftmals haben sie jedoch ihr finanzielles Potenzial, auf Basis von Skalenerträgen kostengünstig zu produzieren, durch ökonomische Praktiken erlangt, die nicht unbedingt den Nachhaltigkeitsstandards von Novalux entsprechen. In beiden Fällen muss individuell differenziert werden, ob eine solche Unternehmung den Kriterien von Novalux dennoch genügt.

Festzuhalten ist im Hinblick auf diese Forderungen bereits an dieser Stelle, dass eine bloße Corporate Citizenship im Sinne eines Greenwashing oder der Kompensation negativer Externalitäten nicht ausreicht, um den Kriterien von Novalux zu entsprechen. Es geht vielmehr um eine nachhaltige Gestaltung des Kerngeschäfts selbst, wodurch ein Signal an Konsumenten und andere Marktakteure gesendet werden soll, dass eine Umgestaltung des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs hin zu nachhaltigerem Wirtschaften möglich ist. Auf lange Sicht ist es das Ziel von Novalux, durch das erfolgreiche Agieren der geförderten Geschäftsmodelle sowie der generellen positiven Entwicklung im Social Business eine Sogwirkung auf die gesamte Unternehmenslandschaft

in Deutschland auszuüben. Diese soll eine kontinuierliche Entwicklung hin zu nachhaltigem Wirtschaften ermöglichen.

Ein wichtiger Anhaltspunkt zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit im Sinne der oben genannten Definition ist die von Novalux durchgeführte Studie über Belange und Wünsche von Kindern und Jugendlichen zum Thema Zukunft, Verantwortung und Gerechtigkeit. Im Zuge dieser Studie zeigte sich, dass bereits Grundschulkinder über ein ausgeprägtes ökologisches und soziales Bewusstsein verfügen (Siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013). Die von Kindern gesetzten Schwerpunkte werden Bestandteil der erweiterten Definition von Nachhaltigkeit und so in Forderungen übersetzt, dass sie an marktwirtschaftliche Akteure gerichtet werden können. Auf diese Weise wird versucht, die abstrakte Forderung nach Berücksichtigung der Interessen zukünftiger Generationen mit konkreten programmatischen Kriterien zu unterfüttern. Diese sind nach Auswertung der Umfrage die Vermeidung von Umweltverschmutzung, der Schutz von Tieren und Pflanzen, soziale Gerechtigkeit und der Ausgleich sozialer Ungerechtigkeit sowie Compliance im Sinne einer gerechten Behandlung der eigenen Mitarbeiter. Die Gestaltung des Kerngeschäfts anhand dieser Prinzipien muss durch die Beratung und Unterstützung von Novalux angestrebt und implementiert werden. Generell ist zu betonen, dass im Prinzip stets individuell über einzelne unternehmerische Ideen geurteilt werden muss. Dennoch wurde der Begriff der Nachhaltigkeit ausreichend mit konkreten Vorstellungen angereichert, um die Eingrenzung einer Zielgruppe von Novalux grafisch und inhaltlich fortzusetzen.

#### ***4. Einstufung***

##### *Klassische Unternehmen*

Unternehmen im klassischen Sinne mit ihrer ausschließlichen Fokussierung auf das Formalziel der Gewinnmaximierung sind nicht Teil der Zielgruppe von Novalux. Speziell für die finanzielle Förderung von Startups ist eine Verfolgung von Sachzielen, die sich abseits der Gewinnmaximierung als fester Bestandteil der Mission der Unternehmung etabliert hat, ausschlaggebend. Ein Unternehmen im Sinne der zuvor formulierten Definition würde diesem Anspruch nicht genügen.

### *Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility*

Eine intensiv gelebte unternehmerische Corporate Social Responsibility genügt nicht notwendigerweise, um den Förderungskriterien von Novalux zu genügen. Hier muss im Einzelfall entschieden werden. Neben einer lebendigen CSR, die zudem fest mit dem Kerngeschäft selbst verwoben ist, muss eine nachhaltige Gestaltung des Kerngeschäfts selbst umgesetzt werden, um der Forderung nach Nachhaltigkeit zu entsprechen. Die Umsetzung des individuellen Sachziels muss über bloßes Greenwashing hinausgehen und auf langfristige und nachhaltige positive Entwicklung hinwirken. Im Hinblick auf Unternehmen mit vorhandener CSR-Strategie muss angemerkt werden, dass hier im Einzelfall eine Beratung auch dann Sinn machen kann, wenn das Unternehmen eine Verschiebung des Kerngeschäfts hin zur Tätigkeit im CSR-Bereich – oder auch umgekehrt – anstrebt. In diesem Fall ist es auch sinnvoll größere Unternehmen in Betracht zu ziehen, die weniger auf finanzielle Unterstützung als auf strategische Beratung angewiesen sind.

### *Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts*

Wie oben bereits festgestellt wurde, ist ein praktiziertes „Base of the Pyramid“-Konzept trotz seiner womöglich armutslindernden Auswirkungen im engen Sinne aus der Sicht von Novalux nicht gutzuheißen. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Möglichkeit mit Skalenerträgen zu wirtschaften auf nicht nachhaltige oder dem gesellschaftlichen Mehrwert entgegenwirkende Weise erwirtschaftet wurde. Daraus ergeben sich Einschränkungen für Unternehmen, die nach dem „Base of the Pyramid“-Konzept arbeiten. Sofern die industrielle Produktion von Gütern teil des Konzepts ist, muss besonders auf die Bedingungen geachtet werden unter denen Skalenerträge ermöglicht wurden. Sinnvoll ist es, sich bei der Beratung und Finanzierung vor allem an Geschäftsmodelle in der „Early Stage“ zu richten. Hier ist eine nachhaltige Entwicklung des finanziellen Potenzials für Skalenerträge direkt durch die Beratungstätigkeit zu erreichen.

### *Non-Profit-Organisationen*

Bei der Betrachtung von Non-Profit-Organisationen müssen die Geschäftsmodelle einzeln beurteilt werden. Die Intensität der Verfolgung eines spezifischen Sachziels und deren nachhaltige Gestaltung ist innerhalb von Non-Profit-Organisationen wohl oft vorbildlich. Im Hinblick auf

das Ziel von Novalux, dazu beizutragen, die deutsche Businesslandschaft auf lange Frist ein Stück zu verändern, wurde jedoch festgehalten, dass ein Business auch in der Lage sein muss dauerhaft finanziell am Markt zu überleben. Genau dies ist bei der Gewichtung von Sachziel gegenüber Formalziel innerhalb der Non-Profit-Organisationen jedoch unter Umständen gefährdet. Einzelne Förderungen können dennoch sinnvoll sein. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine Hinführung zu effizienterem Wirtschaften erfolgen kann ohne gesellschaftlichen Mehrwert oder Nachhaltigkeit zu gefährden. Zwischen Null-Gewinn-Modell und Verlustgeschäft muss explizit unterschieden werden. Auch wenn die Nichtausschüttung von Gewinnen nicht finanziell notwendig, sondern ideologisch begründet ist, ist eine Beratung vorstellbar. Die langfristige Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodelles muss jedoch sichergestellt sein.

#### *Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen*

Mit Low-Profit-Organisationen existiert eine Unternehmensform am deutschen Markt, die genau in die Zielgruppe von Novalux passt. Die Erwirtschaftung von Gewinnen tritt deutlich hinter dem Sachziel zurück, jedoch wird durch geringe Gewinne das ökonomische Überleben der Unternehmung sichergestellt. Gerade in der „Early Stage“ kann durch eine Beratung Nachhaltigkeit und effektive Generierung von gesellschaftlichem Mehrwert ermöglicht werden, und mithilfe finanzieller Förderung ein effizient und nachhaltig wirtschaftendes Business gebildet, das sozialen oder ökologischen Mehrwert zum Kerngeschäft hat. Nicht zuletzt verspricht die ideologische Einstellung, die oft mit einer derart starken Einschränkung des Gewinnziels einhergeht, dass die treibende Idee des Geschäftsmodelles leidenschaftlich verfolgt wird, was eine Förderung umso reizvoller macht.

#### *Social Entrepreneurs*

Die oben im Bezug auf Low-Profit-Organisationen beschriebenen Attribute lassen sich auch bei Entrepreneurs anführen. Social Entrepreneurship als Ein-Personen-Variante der Low-Profit-Organisation entspricht ebenfalls der definierten Zielgruppe von Novalux. Durch die personelle Beschränkung beim Social Entrepreneurship entsteht hier eine Bündelung der unternehmerischen Planung, Strategie und häufig auch der Implementierung. Dies macht eine Beratung und Förderung

aus der Sicht von Novalux besonders reizvoll, denn hier ist eine hohe Effizienz in der Kommunikation sowie eine hohe Flexibilität in der Umsetzung möglich.

*Venture Philanthropist*

Auch Venture Philanthropists liegen im Spektrum der von Novalux adressierten Unternehmensformen, auch wenn die Ausprägung des Sachziels nicht ganz so prägnant ausfällt wie im Social Entrepreneurship. Ähnlich wie bei Social Entrepreneurship und Low-Profit-Organisationen entspricht

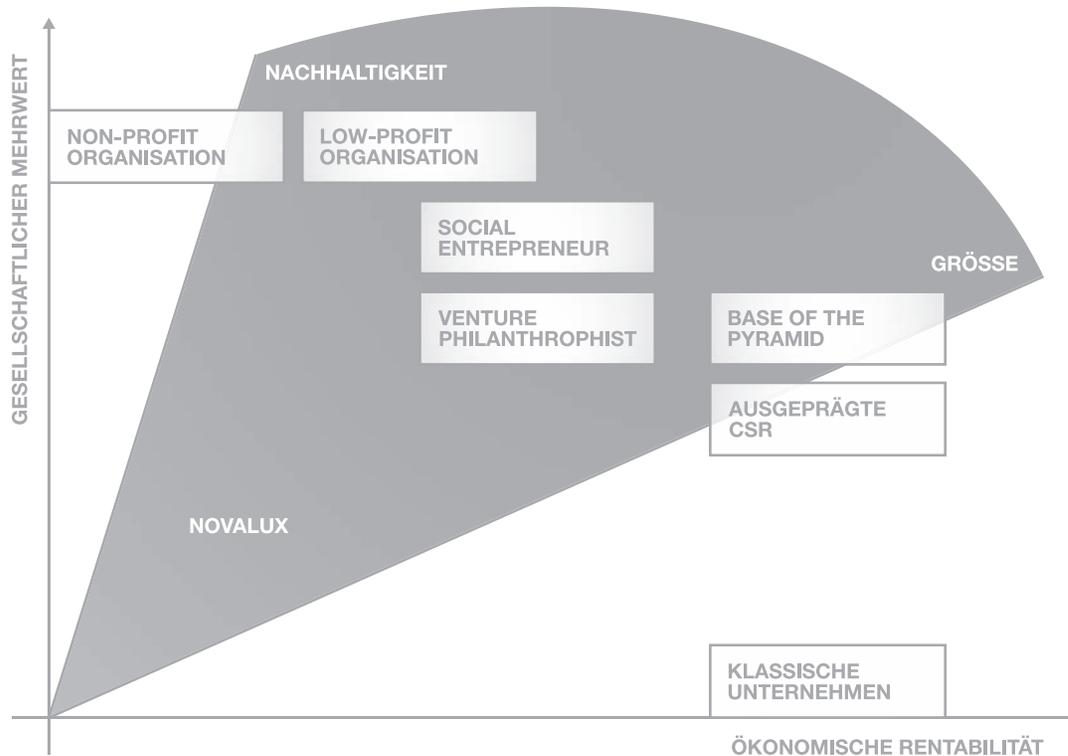


ABBILDUNG 4: UNTERNEHMENSFORMEN IN DER ZIELGRUPPE VON Novalux  
(EIGENE DARSTELLUNG)

hier der Stellenwert, der sowohl Formal- als auch Sachziel zugerechnet wird, den Anforderungen von Novalux. Das Streben nach einer Beteiligung, die über rein finanzielles Engagement hinausgeht, bietet zudem interessante Möglichkeiten. So könnte Novalux nicht nur Venture Philanthropists persönlich beraten, sondern auch als Vermittlungsnetzwerk zwischen Geschäftsmodellen und potentiellen Financiers fungieren und unter Einbezug des entsprechenden Businesses sowie des Venture Philanthropists eine inhaltliche Beratung zum Kerngeschäft anbieten. Von einer finanziellen Förderung wird bei Venture Philanthropists hingegen eher abgesehen. Die Definition dieser Unternehmensform beinhaltet ja bereits, dass ausreichend finanzielle Mittel vorhanden sind.

## **5. Fazit**

Die Unternehmensformen in der Zielgruppe von Novalux sollen im Hinblick auf die Gewichtung von Formal- und Sachziel effizient und wirtschaftlich überlebensfähig sein. Zudem muss das Sachziel, nämlich die Generierung von sozialem oder ökologischem Mehrwert fest im Kerngeschäft des Business verankert sein. Die Umsetzung dieses Kerngeschäfts muss auf nachhaltige Weise geschehen. Dies impliziert, dass die Befriedigung von Bedürfnissen späterer Generationen und deren Wohlfahrt weder unmöglich gemacht noch gefährdet werden darf. Am besten entsprechen diesen Anforderungen Low-Profit-Organisationen, Social Entrepreneurs sowie Venture Philanthropists. Für Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility, Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts und Non-Profit-Organisationen müssen Einschränkungen getroffen werden, oder es muss besonderes Augenmerk auf die Erfüllung einzelner Kriterien gerichtet werden. Klassische Unternehmen sind nicht Teil der Zielgruppe.

Novalux hat zum Ziel, Geschäftsmodelle, die die von uns definierten Kriterien erfüllen, finanziell, inhaltlich sowie strategisch zu fördern. Wir wollen so dazu beitragen die Art wie in Deutschland Business betrieben wird, langfristig nachhaltig zu gestalten und an gesellschaftlichem Mehrwert auszurichten.

### *Literaturverzeichnis*

- Frost, J. / Morner, M. (2010): Konzernmanagement. Strategien für Mehrwert, Gabler Verlag Wiesbaden.
- Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, URL: <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de> (abgerufen am 01.08.2012).
- Hansmann, H. (1980): The Role of Nonprofit Enterprise, in Anheier H./Ben-Ner, A. (2003): The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches, New York: Kluwer Academic Publishers.
- Kotler, P. / Lee, N. (2005): Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Meyer, E. M. / Loev, W. (2013): Stimmen der Zukunft, in: Brink, A. / Rohrmann, D. (Hrsg.): Rethink – Investing Society, Bayreuth, 377–413.
- Mohanty, K. (2005): Fundamentals of Entrepreneurship, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Peredo, A. M. (2011): Social Entrepreneurship, in Dana, L. P. World Encyclopedia of Entrepreneurship, Cheltenham: Edward Elgar.
- Prahalad, C. K. (2010): Fortune at the Bottom of the Pyramid – Eradicating Poverty through Products, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Solomon, R. C. (1999): A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success, Oxford: Oxford University Press.
- Stevens, R. / Moray, N. (2009): The Organisational Goals of Social Entrepreneurs: How Social are They?, Ghent: Ghent University.
- Stocker, F. (2009): Moderne Volkswirtschaftslehre – Logik der Marktwirtschaft, München: Oldenbourg.



**Social  
Startups**

**INVESTING SOCIETY**



# Stakeholdertheorie im Kontext von Novalux Young

Jan-Philipp Brauchle und Luca Spinelli

*Keywords*

*Social Startups, ethische Beratung, Novalux, Stakeholdertheorie*

Ziel des Beitrags ist es, das Umfeld von „Novalux Young“ auf Basis des Stakeholderkonzepts zu charakterisieren, eine Orientierung für zukünftiges Handeln zu geben sowie die Wirkung strategischer Entscheidungen zu bewerten. Das Stakeholderkonzept basiert auf der Veröffentlichung „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ von Edward R. Freeman. „Novalux Young“ ist eine Art Beratungsplattform für junge „social Startups“. Der Schwerpunkt der Beratung liegt darin, Firmengründer in der Anfangsphase bei der Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzepts zu unterstützen. Im theoretischen Bereich des Beitrags werden Stakeholdertheorie und „Novalux Young“ in Verbindung zueinander gesetzt. Der praktische Teil konstruiert dann ein Stakeholdersystem für „Novalux Young“. Hierbei wird Wert darauf gelegt, die Stakeholdertheorie durch eine Stakeholdermap, die durch eine gezielte Befragung relevanter Stakeholder empirisch gestützt wird, konkret in die Praxis zu überführen.

janphilipp.brauchle@googlemail.com  
luc.spin@web.de

## ***1. Einleitung***

„Panta Rhei“ – „Alles fließt“. Bereits vor 2500 Jahren war den Denkern der Antike klar, dass die einzige Konstante unseres Daseins der stete Wandel ist. Unerschütterliche Wahrheiten und jahrhundertealte Weltbilder werden vom Strom der Zeit davongetragen und räumen den Platz für neue Köpfe mit neuen Konzepten. Gesellschaftliche Gruppen formieren sich, streben nach politischer Macht und lösen sich wieder auf. Eine Dynamik, die aus der Retrospektive vielleicht vernünftig erscheint, jedoch in der Gegenwart teils willkürlich und zusammenhangslos erscheint und aufgrund des limitierten Fokus der Zeitgenossen auch nicht hinreichend vorhergesagt werden kann. Abhängige Veränderungen und sich verändernde Abhängigkeiten in einer Welt in der alles fließt und nichts bleibt.

Trotz Pathos rechtfertigt sich die abstrakte Annäherung durch den konkreten Stellenwert, den Veränderung als Leitmotiv für die folgende Analyse innehat. Erstens ist der Kern dieses Beitrags einem Paradigmenwechsel innerhalb des betriebswirtschaftlichen Denkens geschuldet: Der strategische Fokus der Unternehmen und der Wissenschaft erweitert den monistischen Blick vom Interesse der Shareholder auf die Gesamtheit der das Unternehmen umgebenden Interessengruppen. Die Stakeholder-Betrachtung ist das Phänomen, respektive die Antwort auf eine internationale und gesellschaftsübergreifende Tendenz zu höherer Vernetzung, Transparenz und steigender Komplexität. Zweitens erlaubt die Stakeholdertheorie die Integration vielfältiger Akteure in die Analyse und verbessert somit nachhaltig die Sensitivität und damit Präzision der Management-Entscheidungen. Unternehmen sind Objekte unterschiedlicher Interessen mit unterschiedlicher Gestaltungsmacht. Eine strategisch optimale Positionierung muss dieser Tatsache Rechnung tragen. Die besondere Stärke der Stakeholdertheorie liegt nun in der ganzheitlichen Evaluation von Veränderungen, die ihren Ausdruck in einem veränderten Verhalten der Stakeholder sowie deren zugrunde liegenden Intentionen findet. Es bezeichnet die Kunst Veränderungen durch vorhergehende Analysen vorherzusagen und somit Instabilitäten und Wettbewerbsnachteilen auszuweichen und im besten Falle den Wandel sogar zur eigenen Ausweitung zu nutzen. Eine akkurat koordinierte Position mit einer sorgfältig differenzierten und analysierten Stakeholderlandschaft erlaubt einen hohen Grad an Antizipationskompetenz und folglich Flexibilität für die Entscheidungsträger. Diese Entscheidungsoptimierung verbessert wiederum die Positionierung im Markt.

Der Bogen zu Novalux ergibt sich geradezu von selbst: Ein fließendes Konzept, dessen Form und Inhalt sich stets neu definieren und das mit „Novalux Young“ eine einzigartige Hybridform

aus Inkubator und Beratung skizziert hat, welches es sich zur Aufgabe macht, junge Social Startups bei der Unternehmensgründung zu unterstützen. Auf dem Weg dorthin benötigt „Novalux Young“ mehr als nur eine gute Idee. Es braucht einen Steuermann, einen Kompass und eine Karte. Dieser Beitrag macht es sich zur Aufgabe letzteres bereitzustellen. Dies wird erreicht, indem auf die theoretischen Betrachtung der Stakeholdertheorie und deren Anwendung auf „Novalux Young“, die Skizzierung einer Stakeholder Karte folgt, für die zukünftigen Entscheider von „Novalux Young“ ein unmittelbares Orientierungsinstrument darstellt. Interviews mit Stakeholdern sind dabei ein wichtiges Mittel, um den klaren Bezug zur Realität zu gewährleisten.

## ***2. Theoretisches Fundament – Stakeholdertheorie***

Die Stakeholdertheorie entwickelte sich mit dem Wandel des gewerblichen Sektors und seiner Unternehmen. Zu der Zeit, in der sich ein Unternehmen vor allem über seine Produkte definierte, wurden nur die Zulieferer von produktionsrelevanten Ressourcen und die Kunden als für das Unternehmen von Bedeutung erachtet. Dies änderte sich aufgrund des Wachstums sowie der Trennung von Eigentum und Management dieser Firmen. Nun wurden auch die Interessen einzelner konstituierender Gruppen in die Pläne der Unternehmen eingegliedert. Vor allem die Maximierung des „shareholder return“, also des Gewinns der Aktionäre wird bei diesem Konzept als Hauptaufgabe des Unternehmens angesehen. Externe wirtschaftliche Entwicklungen infolge der Globalisierung zwingen viele Unternehmen zur Einnahme einer neuen Perspektive. Um weiterhin erfolgreich zu bleiben, kehren die Verantwortlichen großer multinationaler Konzerne der betriebswirtschaftlichen „Shareholderview“ den Rücken und wenden sich der Stakeholderperspektive der Unternehmung zu (vgl. Carroll/Bucholz 2003).

Ein „Stake“ beschreibt ein Interesse, eine Forderung oder Erwartung an etwas. Dies kann vom einfachen Interesse an einem Vorhaben des Unternehmens, bis hin zu einer rechtlichen Forderung nach Eigentümerschaft am Konzern reichen. Hieraus lassen sich verschiedene Rechte von Gruppen oder Individuen ableiten, die von juristischer, aber auch moralischer Natur sein können. So haben etwa die Angestellten eines Unternehmens das Recht auf die Wahrung ihrer Privatsphäre oder auf faire Behandlung durch den Arbeitgeber.

Ein Stakeholder ist nach Edward R. Freeman, dem Begründer der Stakeholdertheorie, „jedes Individuum oder jede Gruppe, die aktiv die Handlungen, Aktionen, Entscheidungen, Politik,

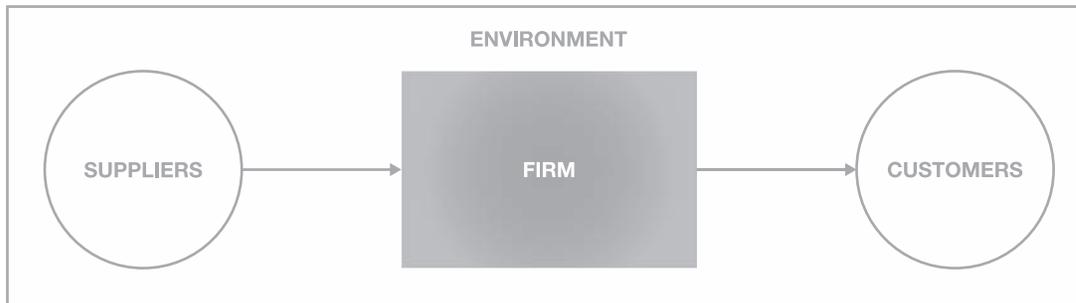


ABBILDUNG 1: THE PRODUCTION VIEW OF THE FIRM  
(EIGENE DARSTELLUNG)

Praktiken oder Ziele einer Organisation beeinflussen kann oder von diesen beeinflusst wird.“ (Freeman 1984). Dies verdeutlicht die bestehende Interdependenz zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Der Begriff „Stakeholder“ stellt eine Variation des traditionellen „Stockholders“ bzw. „Shareholders“ dar. Diese bilden eine Teilgruppe der Stakeholder und besitzen Eigentumsanteile an einem Unternehmen in Form von Aktien. Zum modernen Verständnis des Stakeholders werden unterschiedliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Gruppen wie zum Beispiel Aktionäre, Angestellte, Kunden, Zulieferer, Medien oder Umweltorganisationen gezählt.

Die Relevanz bestimmter Stakeholder für eine Firma basiert, Carroll und Buchholtz zufolge, auf den drei Attributen Legitimität, Macht und Dringlichkeit (s. Abbildung 2). Legitimität beschreibt hier die wahrgenommene Gültigkeit der Forderung eines Stakeholders nach Berücksichtigung durch das Unternehmen. Somit besitzen die Eigentümer sowie die Angestellten eines Konzerns eine hohe Legitimität aufgrund ihrer engen und expliziten Beziehung zum Unternehmen. Weniger Legitimität können die Forderungen gesellschaftlicher Gruppen enthalten. Macht ist die Fähigkeit einen Effekt auszuüben. Ein Stakeholder besitzt Macht, falls er, unabhängig seines Legitimationsanspruchs, Einfluss auf die Vorhaben eines Unternehmens nehmen kann. Selbst sozial aktive Gruppen, wie die Tierschutzgruppe PETA, die nur einen geringen Legitimitätsanspruch genießen, können beispielsweise unter Mithilfe der Medien Macht auf ein Unternehmen ausüben und dieses zur Berücksichtigung ihrer Forderungen zwingen. Die Dringlichkeit der Forderung eines Stakeholders lässt sich daran erkennen, inwieweit sie der schnellen Beachtung oder Beantwortung des Unternehmens bedarf. Eine unmittelbare Reaktion kann sowohl bei einem Streik der Belegschaft oder der Demonstration einer Gruppe von Umweltaktivisten erforderlich sein. Erfüllt die Forderung

einer Gruppe mindestens eines dieser drei Attribute, so ist es für ein Unternehmen ratsam sich damit zu beschäftigen (vgl. Friedman/Miles 2006).

Die jüngste Geschichte birgt zahlreiche Beispiele, in denen multinationale Konzerne die Macht oder Dringlichkeit einer Stakeholderforderung unterschätzten und dadurch geschädigt wurden. Die US-amerikanische Baumarktkette Home Depot geriet 1998 unter massiven Druck von mehreren gesellschaftlichen Umweltgruppen, unter anderem dem „Rainforest Action Network“. Diese veranstalteten während ihrer „Days of Action“ zahlreiche Demonstrationen vor Home Depot Filialen, auf denen sie die Verarbeitung von Regenwaldholz in verschiedenen Produkten des Baumarkts anprangerten. Nach der Androhung weiterer Demonstrationen und Zeitungsanzeigen unterzeichnete die Geschäftsführung von Home Depot schließlich eine Vereinbarung, die jegliches Regenwaldholz aus ihrer Produktpalette verbannte. Trotz der Einigung waren die Verluste durch die Schädigung der Marke für das Unternehmen enorm (vgl. Carroll/Buchholz 2003). Inwieweit ein implementiertes Stakeholdermanagement den Schaden für das Unternehmen hätte reduzieren können, lässt sich nur spekulativ feststellen. Sicher ist jedoch, dass der altgediente und limitierte Fokus auf die alleinigen Interessen der Shareholder ein solches Szenario und die damit entstehenden Unkosten nicht zu antizipieren in der Lage ist.

Besonders im Kontext der notwendig zu treffenden existenziellen Weichenstellungen von Startups hat die Stakeholdertheorie als eine der einflussreichsten Denkmodelle für unternehmerische Strategieentscheidungen hohe Relevanz. Das Gelingen oder Scheitern eines ambitionierten Unternehmenskonzepts in der „Early Stage“ ist stets Ergebnis von bewussten unternehmerischen Entscheidungen und den Umständen eines unbeherrschbaren Umfelds. Interne Kapazitäten wie finanzieller Handlungsspielraum und ein kompetentes Management sind zwar notwendige, jedoch keineswegs hinreichende Erfolgsfaktoren. Besonders in der anfälligen Gründungsphase eines Unternehmens liegt es häufig außerhalb des Einflussbereichs des jeweiligen Startup-Managements, ob die wirtschaftlich richtige Entscheidungen auch adäquaten Profit generieren.

„The Managerial View of the firm simply provides no cohesive way of understanding the changes that have and will occur“ (Freeman 1984: 22).

Es gilt den Blick vom Unternehmen schrittweise weitläufiger auf das relevante Umfeld zu richten und die wahrscheinlichen Resultate bestimmter Entscheidungen möglichst umfassend abzuschätzen und auf den Firmenerfolg zurückzuführen. Es gilt die Stakeholder-Landschaft wahrzunehmen und

die verschiedenen Interessengruppen differenziert zu berücksichtigen, um somit die Erfolgchancen im Markt zu maximieren.

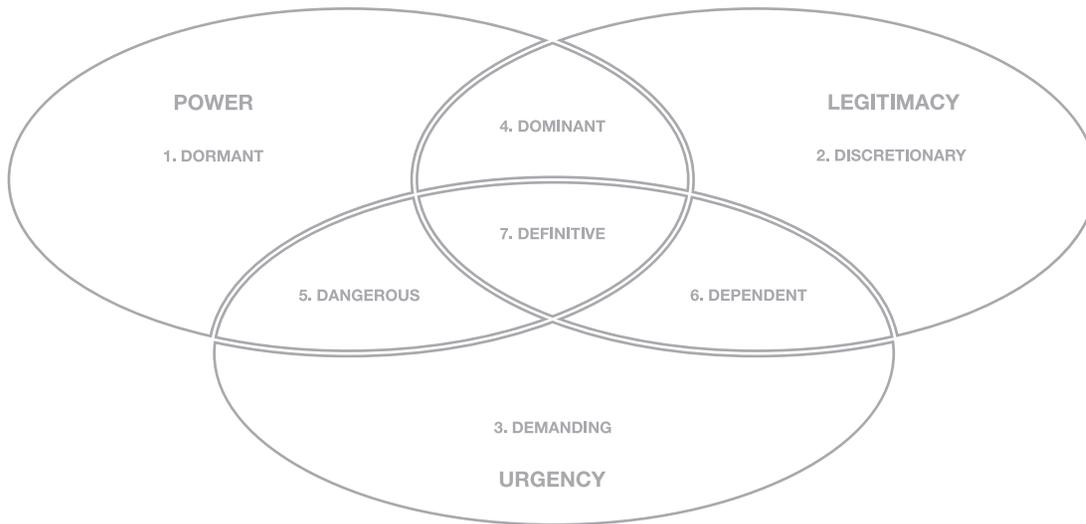


ABBILDUNG 2: POWER, LEGITIMACY, URGENCY (MITCHELL / AGLE / WOOD 1997)

### **3. „Novalux Young“ im Kontext der Stakeholdertheorie**

#### **3.1 „Novalux Young“: die besondere „Unternehmensberatung“**

„Novalux Young“ muss den im vorigen Kapitel aufgezeigten Zusammenhang zwischen internen Entscheidungen und externen Einflüssen verinnerlichen, nicht nur um in der zukünftigen Praxis Startups durch ökonomischen Wellengang zu lotsen, sondern um sich zunächst selbst erfolgreich zu positionieren. Wie kann Novalux sowohl für Sponsoren als auch für Startups zu einem attraktiven Erfolgsfaktor werden? Wie kann Novalux Kompetenzen binden und Wettbewerbsvorteile aufbauen? Was ist die spezifische Nachfrage der Zielgruppe, die es mit einem zugeschnittenen Angebot zu befriedigen gilt? Um diese strategischen Fragen zufriedenstellend zu lösen, wird in dem vorliegenden Beitrag die Stakeholdertheorie als theoretisches Modell genutzt. Um diese

Stakeholdertheorie anwendbar zu machen, muss ersteinmal auf „Novalux Young“ im Speziellen eingegangen werden. Das Konzept Novalux weist trotz vieler genereller Gemeinsamkeiten mit üblichen Unternehmensberatungen zentral über die klassische Definition einer Unternehmensberatung hinaus. Folgerichtig erfordert es daher einer genaueren Betrachtung der spezifischen Geschäftscharakteristika von „Novalux Young“.

### *Business Inkubator*

Novalux als Business Inkubator nimmt spezielle Aufgaben wahr, die über die reine Beratungsleistung hinausgehen und dementsprechend auch eine unterschiedliche Finanzierung erfordern (Siehe hierzu in diesem Band Buchwitz 2013: 144). Viele junge entwicklungsfähige Unternehmungen und vielversprechende Neugründungen benötigen in der „Seed + Early Stage“ weit mehr Kapital als sie zu diesem Zeitpunkt selbst generieren können, um eine erfolgreiche Markteinführung zu gewährleisten. Novalux unterstützt diese Startups bei der Kapitalsuche und sammelt Investments, indem eine für Investoren attraktive Plattform aufgebaut wird, die es erlaubt eine Bandbreite spezieller Startups simultan zu fördern. Diese finanzielle Förderung ermöglicht es den Startups die Überlebenschancen im Markt zu maximieren und generiert somit andererseits eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Kapitalrückfluss für die Investoren. Die bestmögliche Wirkung des bereitgestellten Geldes wird durch die Union von Inkubator und Beratung sichergestellt sowie durch die Bereitstellung von strategisch wichtigen Kontakten und Netzwerken. Durch diese komplexere Geschäftsidentität werden weitere Stakeholder für Novalux bedeutend wie Fonds, öffentliche Förderprogramme und private Investoren.

### *Social Startups*

Die Kundengruppe ist auf ein schmales Marktsegment limitiert. Gefördert und beraten werden lediglich Startups, d.h. sich im Prozess der Unternehmensgründung befindende Konzepte. Hierbei ist die Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Prozessstufen eines Unternehmens sicherlich nicht eindeutig, was aber nicht als Schwäche interpretiert werden sollte, sondern vielmehr als ein höherer Grad an Flexibilität bezüglich der Förderungsobjekte. Dasselbe gilt für das zweite notwendige Attribut, welches die soziale Identität der Startups verlangt. Dieses Kriterium ist sicherlich noch breiter auszulegen, da ein Unternehmen über Produktpalette, Produktion, Vertrieb, Controlling

etc. eine Vielzahl von Handlungsfeldern umfasst, welche vereint eine Unternehmensidentität konstituieren. Entscheidungsinstanz über Grenzgänger ist die Novalux-Beratung in Absprache mit den finanziellen Sponsorenparteien. Der Fokus auf „Social Startups“ resultiert in einer speziellen Sponsoren- und Zielgruppenzusammensetzung und macht somit eine Differenzierung der Stakeholder-Analyse erforderlich. „In essence the manager must undertake to play the role of a particular group“ (Freeman 1984: 133). Welche Investoren mit welchen Intentionen sind nun für Novalux interessant? Zentrale Akteure für Novalux sind vorwiegend öffentliche Förderungsinitiativen, Social Entrepreneurs und auf Nachhaltigkeit spezialisierte Fonds, wohingegen private renditeorientierte Venture Capitalists in den Hintergrund treten. Unterschiedliche Interessengruppen profitieren nun von einem Gelingen der geförderten Unternehmen und damit einhergehend von einem prosperierenden Novalux. Gesellschaftlicher Fortschritt und ökonomische Verantwortung als handlungsleitende Motive dominieren das Streben nach Profit.

### *Ethisch und studentisch*

Neben diesen fundamentalen Charakteristika gibt es weitere spezifische Eigenheiten, die von hoher Relevanz für die Stakeholder-Betrachtung sind. Ein Großteil der Beratungsleistung enthält eine ethische Zielvorstellung. Das Jungunternehmen wird in seinem sozialen Streben unterstützt und (durch Anreize) motiviert Aspekte ethischen Managements auf weitere Tätigkeitsbereiche auszudehnen. Dies geschieht, wie die gesamte Beratungsleistung als solche, adäquat auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und enthält sowohl Schulungen der Mitarbeiter, als auch konkrete Verbesserungsvorschläge für operative Prozesse (z.B. Wahl der Zulieferer, Vertriebswege). Diese zusätzliche Beratungsleistung resultiert in einer notwendigen Anpassung des Beraterprofils und der Marketingstrategie respektive der Positionierung im Markt. Des Weiteren ist das Grundgerüst von Novalux studentisch und die Universität ist der infrastrukturelle Rahmen. Alle Entscheidungsprozesse müssen diesem Umstand Rechnung tragen und die Hochschule als solche sowie ihre unterschiedlichen Mitgliedergruppen in die Analyse miteinbeziehen. Diese gliedern sich hauptsächlich in die Universitätsleitung als Förderer und Vermittler, die Professoren als Vermittler und Kompetenzträger und schließlich die Studenten als Kompetenzträger und Mitarbeiter.

### *Kriterien zur Charakterisierung der Stakeholder von Novalux*

Durch die Kategorisierung der Stakeholder schafft sich die Geschäftsführung zunächst einen Überblick über die verschiedenen konkreten und potentiellen Gruppen und Individuen mit ihren Möglichkeiten auf das Unternehmen einzuwirken. Desweiteren beeinflusst die Kategorisierung auch zukünftige Entscheidungen des Managements und die Zielsetzung, da hierbei die Stakeholder und deren Interessen berücksichtigt werden müssen. Die Autoren der modernen Literatur zur Stakeholdertheorie unterscheiden sich in ihren Definitionen von Kriterien, unter denen die Stakeholder charakterisiert werden sollen. Dies folgt aus der Diversität der Ziele, mit denen die einzelnen Ansätzen verfolgt werden. Wie oben bereits beschrieben existieren zahlreiche Ansätze zur Weiterentwicklung von Freemans Theorie. Namentlich sind dies Mithcell, Agle und Wood, die mit Freemans Prinzip, das die wahren Stakeholder für eine Firma festlegt, nicht übereinstimmen. Ihre Theorie entspricht im Ansatz einer „normativen Theorie“, die ein geschlossenes System zur Identifikation und Priorisierung der einzelnen Gruppen enthält. Stakeholder werden dabei durch die drei Attribute Legitimität, Macht und Dringlichkeit charakterisiert und eingeordnet. Das betroffene Unternehmen kann anhand der Kategorisierung seine Strategien gegenüber dem jeweiligen Typ anpassen. Dies ist vor allem für junge Startup Unternehmen wie „Novalux Young“ von großer Bedeutung, da deren fragile Marktposition zwingend erfordert, besonders sensibel auf jegliche Entwicklungen in ihrem Umfeld zu reagieren. Sie erhalten einen Wegweiser für den richtigen Umgang mit den einzelnen Interessengruppen.

VORHANDENE ATTRIBUTE	KATEGORISIERUNG
MACHT	SCHLAFEND
LEGITIMITÄT	DISKRET
DRINGLICHKEIT	FORDERND
MACHT UND LEGITIMITÄT	DOMINANT
MACHT UND DRINGLICHKEIT	GEFÄHRLICH
LEGITIMITÄT UND DRINGLICHKEIT	ABHÄNGIG
MACHT, LEGITIMITÄT UND DRINGLICHKEIT	DEFINITIV

ABBILDUNG 3: STAKEHOLDERTYPEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Besitzt ein Stakeholder mehrere dieser Eigenschaften, verändert sich auch sein Einfluss auf das Unternehmen und die damit verbundene Strategie des Managements im optimalen Umgang mit dem Stakeholder. Insgesamt entstehen somit 7 Stakeholdertypen (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3).

Die Idee des Social-Startups unterscheidet sich von den herkömmlichen Unternehmensformen in der Hinsicht, dass es neben dem konventionellen Wachstums- und Renditeziel versucht einen sozialen Mehrwert zu schaffen. Diese Unternehmensphilosophie wird jedoch nicht von allen wirtschaftlichen Gruppen geteilt. Sie stößt häufig auf Ablehnung oder Unverständnis. Im Fall von „Novalux Young“ als Social Startup ist es daher sinnvoll ein weiteres Kriterium der Stakeholderkategorisierung einzuführen. Zusätzlich zu den drei beschriebenen Attributen werden die Anspruchsgruppen nach ihrer „Haltung gegenüber „Novalux Young“, eingestuft. Dies trägt dazu bei bereits frühzeitig auszumachen, welche Gruppen eine potenzielle Gefahr für das Unternehmen darstellen können. Solche Stakeholder bedürfen dann stetiger Aufmerksamkeit. Nach Berücksichtigung aller Kriterien entstehen somit 7 Stakeholdertypen auf den 3 verschiedenen Ebenen: unterstützend, neutral, feindlich. Ein wichtiger Faktor dieses Konzepts der Kategorisierung ist die Möglichkeit der Stakeholder sich mittels Fusion oder Kooperation in einen anderen Stakeholdertyp zu verwandeln. Solche Transformationen müssen erkannt und Strategien entsprechend angepasst werden, da sonst Risiken für Unternehmen entstehen können.

## ***4. Praktische Ausführung***

### *4.1 Stakeholderanalyse*

Freeman zufolge stellt sich am Anfang einer Stakeholderanalyse für die Geschäftsführung eines Unternehmens die Frage: Wer sind unsere aktuellen und potentiellen Stakeholder? Welche Gruppen oder Individuen werden von den Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens beeinflusst oder beeinflussen es? Das Ziel einer Stakeholderanalyse ist die kategorisierte Erfassung aller Stakeholder, mithilfe derer das Management seine Strategie individuell anpassen kann. Zunächst müssen hierfür die einzelnen Stakeholder identifiziert werden. Nach erfolgreicher Identifizierung werden die Interessengruppen anhand der Ausprägung der definierten Kriterien in Klassen eingeteilt. Dies wird zuletzt in der Stakeholdermap veranschaulicht. Die Karte teilt alle relevanten Stakeholder anhand ihrer vorhandenen Attribute auf. Für das Management eines Unternehmens dient diese

Karte als Orientierung und Gebrauchsanweisung. Die einzelnen Kategorien bestimmen das Verhalten der Geschäftsführung gegenüber den Stakeholdern in dieser Kategorie. Um den Rahmen des Beitrags nicht zu sprengen, werden wir uns bei der detaillierten Analyse exemplarisch auf die wichtigsten Stakeholdergruppen von „Novalux Young“ konzentrieren: die Mitarbeiter, namentlich die Seminarteilnehmer, die finanziellen Investoren und die Klienten. Auf die weiteren Stakeholder wird in einer Übersicht am Ende jeden Schritts verwiesen.

#### *4.1.1 Stakeholderidentifikation*

##### *Unmittelbare Stakeholder*

Als erste Gruppe sind die Mitarbeiter zu nennen. Deren Aufgabenfelder gliedern sich in Administration, Kapitalakquise und Beratung. Sie sind die Kernkompetenz von Novalux und ihre Leistungsfähigkeit ist die Schlüsselvariable für das Gelingen des Unternehmens. Im Falle von Novalux rekrutieren sich die Mitarbeiter vor allem aus dem akademischen Umfeld. Unter der Aufsicht und Leitung von Professoren und Dozenten des ökonomischen sowie philosophischen Lehrstuhls stellen die Seminarteilnehmer die Arbeitskraft von „Novalux Young“ dar. Abhängig von der Entwicklung des Projekts wird bei steigendem Arbeits- und Komplexitätsaufwand sicherlich auch eine externe Verstärkung möglich werden, sei es in Form von Grafikexperten oder kooperierenden Beratungen. Die Mitarbeiter von „Novalux Young“ besitzen einen definitiven Status aus folgenden Gründen: Ihr Legitimitätsanspruch ist sehr hoch, da ihre Beziehung zum Unternehmen größtmöglich ist. Die Mitarbeiter, respektive die Studenten und Professoren, konstituieren Novalux und aufgrund dieser existenziellen Abhängigkeit sind ihre Forderungen stets gültig. Aus demselben Zusammenhang ergibt sich die uneingeschränkte Machtstellung der Mitarbeiter, da diese als theoretisch alleinige Entscheidungsträger (Einflussnahme durch externe Interessengruppen wie Investoren ausgeschlossen) die übergeordneten Strategien und konkreten Handlungen kontrollieren. Zwar besitzen die Seminarteilnehmer keine Lohnforderungen gegenüber dem Unternehmen, doch basiert die Dringlichkeit auf ihren Forderungen nach einer positiven Entwicklung des Projekts. Da die Arbeit dem Prosperieren von Novalux dient, ist es logisch nur konsistent, dass die Mitarbeiter dem Unternehmen positiv eingestellt sind.

Der Umgang mit seinen Kunden bildet für jedes erfolgreiche Unternehmen einen elementaren Pfeiler. Gerade für eine junge Beratung ist es wichtig, die Ansprüche dieser Stakeholdergruppe zu

erfüllen. Durch Zufriedenstellung der Klienten kann das Unternehmen sowohl ein Stammklientel erwerben als auch neue Kunden akquirieren. Negative Bewertungen hingegen können dem Unternehmen einen erheblichen Imageschaden zufügen, der gerade für Startup-Beratungen fatal ist. Hieran zeigt sich die große Macht, die die Klienten auf ein Unternehmen ausüben können. Da im Fall von „Novalux Young“ Klienten und Berater in einem engen Verhältnis zusammenarbeiten, genießen die Ansprüche der Social Startups eine hohe Legitimität. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die angebotene ökonomische und ethische Beratungsleistung. Hier wird von den Beratern ein professionelles Maß an Qualität verlangt. Im Hinblick auf die finanzielle Unterstützung der Klienten durch externe Investoren ist der Grad der Legitimität und Macht nicht so distinkt erkennbar. Die finanzielle Unterstützung eines Social Startups durch „Novalux Young“ ist aus Sicht der Startups einer konventionellen Form der Unternehmensfinanzierung klar vorzuziehen. Der daraus entstehende Wettbewerb um diese Finanzierungsform, verschafft „Novalux Young“ eine starke Marktposition. Dies führt zu einer Verringerung der Macht und Legitimität der Ansprüche eines Klienten im Bereich der angebotenen Finanzierungshilfe durch „Novalux Young“. Bei den Forderungen von Klienten besteht eine hohe Dringlichkeit, die ein schnelles Handeln der Geschäftsführung erfordert. Diese Dringlichkeit entsteht aus dem Selbstverständnis des Klienten, das auf der sofortigen Beachtung seiner Bedürfnisse durch die Unternehmensberatung beruht. Bleibt die Forderung unbeachtet, setzt der Klient seine Macht und Legitimität ein, um sein Recht geltend zu machen. Die Kombination dieser drei Attribute klassifiziert die Klienten von „Novalux Young“ in einem definitiven Status. Unabhängig von diesen Attributen sind die Klienten gegenüber dem Unternehmen jedoch positiv eingestellt, da sie sich durch die Kooperation eine Maximierung ihres Erfolgs und optimales Wachstum versprechen.

Eine weitere Gruppe besteht aus den potentiellen Investoren. Unter den Begriff Investor fällt ein breites Spektrum an unterschiedlichen Finanzmittelzulieferern, die teils Stakeholder von Novalux darstellen und teils als Non-Stakeholder bedeutungslos für die weitere Analyse sind. Für den Zweck von „Novalux Young“ ist es erforderlich diese Investoren auszudünnen und auf ein für Novalux relevantes Portfolio zu reduzieren. Aufgrund der spezifischen Förderungsobjekte: a) Social b) Startups ergibt sich rückwirkend auch eine ebenso spezifische Förderergruppe: a) Ethisches b) Venture Capital. Durch diese Eingrenzung fällt der Großteil der Investoren aus dem Raster. Übrig bleiben vor allem öffentliche Förderprogramme, spezielle Ethik-Fonds und sozialengagierte Privatinvestoren. Bei diesen Finanzgebern motiviert der gesellschaftliche Mehrwert die handlungsleitende Intention gegenüber dem sekundären Motiv der Kapitalakkumulation. Der Status der Investoren bei „Novalux

Young“ ist definitiv aus folgenden Gründen: Die Sponsoren haben eine hohe Legitimität, da sie essentiell für die Förderung der Startups benötigt werden und ihre Beziehung zu „Novalux Young“ dementsprechend besonders wichtig ist. Die Legitimität ihrer Forderungen bezieht sich theoretisch nur auf den Bereich des „Seed Money“, kann sich aber indirekt auch auf eine Mitsprache bei der Beratung ausdehnen, da die Fördergelder diese wesentlich erst ermöglichen und gedeihen lassen. Die Machtstellung ist erheblich, da ein Versiegen der Fördermittel eine existenzielle Krise von „Novalux Young“ bedeuten würde. Diese Macht kann auch illegitim auf Forderungen bezüglich der Beratungsleistung ausgedehnt werden, da der Investor unter Umständen gewisse Interessen durch das Herbeiführen von Managemententscheidungen des Startups wahren möchte. Die Dringlichkeit basiert auf den primären Forderungen des Unternehmens nach dem Erfolg des Startups, aus dem dann sekundär die Forderung nach Kapitalrückfluss folgt. Die Haltung gegenüber „Novalux Young“ ist eine positive, da eine Vertrauensbasis besteht und Fördermittel des Investors treuhänderisch in die Hände der Novalux-Beratung übergeben werden.

Diese drei Interessengruppen bilden aufgrund des hohen Legitimationsniveaus die wichtigsten und unmittelbaren Stakeholder von „Novalux Young“. Dies liegt an ihrer engen und expliziten Beziehung zum Unternehmen. Stakeholdergruppen, die diese enge Beziehung nicht aufweisen können, werden im folgenden Abschnitt als erweiterter Stakeholderkreis grob kategorisiert.

#### *Erweiterter Stakeholderkreis*

Die Medien sind ein „schlafender“ Stakeholder, da sie als machtvolle Institution nur eine geringe Legitimität ihrer Forderungen aufweisen und zudem nur wenig Dringlichkeit besitzen. Ihre Haltung gegenüber Novalux ist schwer zu pauschalisieren und daher am besten als ambivalent zu beschreiben. Das universitäre Umfeld ist ebenfalls „schlafend“ und hat eine hohe Macht durch bestimmte Entscheidungskompetenzen sowie durch zahlreiche nutzbare Kontakte und Netzwerke bestehend aus Funktionären der Wissenschaft, Politik und Ökonomie. Die Legitimität ist gering, da lediglich der Professor, der das Seminar leitet, eine direkte Verbindung unterhält und dieser als Teil der Mitarbeiter betrachtet wird. Die Dringlichkeit ist ebenfalls gering, da keine Forderungen bestehen. Außerdem kann angenommen werden, dass die Einstellung gegenüber Novalux generell positiv ist. Desweiteren existieren unzählige übrige Institutionen, die in der Peripherie der Stakeholderlandschaft von „Novalux Young“ lokalisiert sind. Als Beispiel für solch eine Gruppe dient beispielsweise eine sozial motivierte NGO, welche sich als „demanding stakeholder“ durch

eine geringe Macht und Legitimität, jedoch durch eine vorhandene Dringlichkeit basierend auf gesellschaftlichen Forderungen definiert. Konkurrierende Marktteilnehmer sind „schlafende Stakeholder“ mit einer feindseligen Haltung gegenüber „Novalux Young“. Aufgrund der Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage haben Konkurrenzunternehmen theoretisch durchaus Machtinstrumente (etwa über Preis- oder Lohndruck), jedoch besitzen sie keinerlei Legitimität oder dringliche Forderungen. Als letzte Gruppe gibt es kooperierende Unternehmen, die etwa als unterstützende Beratungsfirma oder als externes Grafikerunternehmen in bestimmte Projekte mit eingebunden werden. Diese Firmen haben Forderungen gegenüber „Novalux Young“ sowie eine auf dem Arbeitsverhältnis basierende Legitimität. Aufgrund des lediglich ergänzenden Arbeitsinputs und der Austauschbarkeit der Vertragspartner ist keine tatsächliche Machtstellung zu rechtfertigen. Kooperationsunternehmen gelten somit als „abhängige Stakeholder“, die „Novalux Young“ aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses (bezüglich der Auftragslage) positiv gesonnen sind.

#### *4.1.2 Stakeholder-spezifische Strategiewahl*

Die Kategorisierung der Stakeholdergruppen in verschiedene Status ermöglicht es uns, passende Strategien für die einzelnen Typen zu entwickeln. Diese Strategien sollen der Geschäftsleitung als eine Art Gebrauchsanweisung zum Umgang mit den Interessengruppen dienen. Gerade das unerfahrene Management eines noch jungen Unternehmens wie „Novalux Young“ profitiert von diesem Ratgeber. Bei der Strategiewahl muss den Attributskombinationen der einzelnen Stakeholdertypen Rechnung getragen werden. Ein weiterer Faktor, der in die Strategiewahl einfließt, ist die Haltung der Interessengruppen gegenüber „Novalux Young“. Die drei wichtigsten Stakeholder von „Novalux Young“ sind die Mitarbeiter der Beratung, die Klienten und die Investoren. Alle drei werden der Kategorie „Definitiver Stakeholder“ zugeteilt, da sie machtvolle Interessen von hoher Legitimität und Dringlichkeit vertreten. Ihre Haltung gegenüber „Novalux Young“ kann als unterstützend angesehen werden. Die passende Strategie, die das Management gegenüber dieser Gruppe anwenden sollte, ist die Kollaboration. Gründe hierfür sind, dass zum einen beide Seiten an einer wirtschaftlichen Beziehung interessiert sind und es zum anderen für die Geschäftsleitung ratsam ist, diese definitiven Stakeholder in einem interdependenten Verhältnis an das Unternehmen zu binden. Somit wird verhindert, dass sich die Haltung gegenüber „Novalux Young“ ändert.

Die Gruppe der „schlafenden Stakeholder“ zeichnet sich vor allem durch große Macht auf das Unternehmen aus. Bei diesem Typ fehlen die Attribute Dringlichkeit und Legitimität, was ihn in

einen schlafenden Riesen verwandelt. Als Leitfaden für das Management von „Novalux Young“ dient hier die stetige Überwachung des Riesen. Die Gefahr bei diesem Stakeholderstatus besteht in der Transformation in einen dominanten, definitiven oder gefährlichen Stakeholder. Der Grad des Risikos hängt hierbei vor allem von der Haltung des Stakeholders gegenüber der Firma ab. Würde sich das universitäre Umfeld in einen definitiven Stakeholder verwandeln, wäre die Gefahr durch die Strategie der Kollaboration schnell gebannt. Bei der pluralistischen Stakeholdergruppe der Medien ist eine stärkere Überwachung notwendig, da deren Haltung nicht eindeutig bekannt ist. Besonders bei der Konkurrenz von „Novalux Young“ muss jede Veränderung in den Attributen strikt beobachtet werden, da durch eine Transformation des Status, aufgrund der feindlichen Haltung gegenüber „Novalux Young“, großes Risiko für das Unternehmen besteht. Sollte sich der Status der Konkurrenz jemals durch bestimmte Forderungen (beispielsweise rechtliche Streitigkeiten) in einen gefährlichen Stakeholder verwandeln, muss das Management darauf vorbereitet sein, sich gegen diese zu verteidigen.

Als Beispiel für weitere Institutionen, die als Stakeholder von „Novalux Young“ aufgelistet werden, fungiert eine soziale Nicht-Regierungs-Organisation. Diese NGO stellt einen „demanding Stakeholder“ dar, der eine dringliche Forderung nach einem bestimmten ethischen Verhaltenskodex in der Wirtschaft stellt. Aufgrund ihrer Größe hat diese Organisation jedoch weder einen Einfluss auf die Entscheidungen von „Novalux Young“, noch ist sie zu dieser Forderung legitimiert. Das Management sollte in diesem Fall auf Involvierung der Institution im Unternehmen setzen. Da die Organisation „Novalux Young“ gegenüber freundlich gestimmt ist, wird somit verhindert, dass bei einer etwaigen Kooperation der NGO mit den Medien ihre Macht steigt und sie zur Gefahr für „Novalux Young“ wird.

Kooperationspartner von „Novalux Young“ können als „dependent Stakeholder“ beschrieben werden. Dieser Status beschreibt eine Interessengruppe mit Forderungen von hoher Legitimität und Dringlichkeit. Da sie jedoch keine Macht besitzen, stehen sie in einem Status der Abhängigkeit zu „Novalux Young“. Diese Art von Stakeholder sollte von der Geschäftsleitung nicht missbraucht werden. Stattdessen wäre es ratsam das Optimum für beide Seiten aus der Kooperation zu gewinnen, um diese damit weiter zu festigen.

## 4.2 Stakeholdermap

Die Stakeholdermap (s. Abbildung 5) dient zur graphischen Veranschaulichung der vorausgegangenen Kategorisierung der Stakeholder. Auf möglichst intuitive Weise wird versucht die unterschiedlichen Beziehungen kohärent zu visualisieren. Die Formen repräsentieren die Haltung; die Linien implizieren die Legitimität bzw. ob eine direkte Beziehung vorliegt; die Macht des Stakeholders bestimmt die Höhe und die abgerundeten Ecken geben Aufschluss über die Dringlichkeit.

STAKEHOLDER	GROSSE MACHT	HOHE LEGITIMITÄT	HOHE DRINGLICHKEIT	HALTUNG	STAKEHOLDER TYP	STRATEGIE
MITARBEITER	x	x	x	POSITIV	DEFINITIV	KOLLABORATION
KLIENTEN	x	x	x	POSITIV	DEFINITIV	KOLLABORATION
INVESTOREN	x	x	x	POSITIV	DEFINITIV	KOLLABORATION
MEDIEN	x			NEUTRAL	DORMANT	MONITORING
UNIVERSITÄRES UMFELD	x			POSITIV	DORMANT	MONITORING
KONKURRENZ	x			NEGATIV	DORMANT	MONITORING
SOZIALE NGO			x	POSITIV	DEMANDING	INVOLVEMENT
KOOPERATIONS-PARTNER		x	x	POSITIV	DEMANDING	KOOPERATION

ABBILDUNG 4: NOVALUX STAKEHOLDER: TYPISIERUNG UND STRATEGIEWAHL  
(EIGENE DARSTELLUNG)

## 5. Fazit

Das erarbeitete Modell ist eine erste Denkschablone, die es gilt weiter zu verfeinern. Mit einem wachsenden Komplexitätsgrad von „Novalux Young“ und dessen Umfeld wird auch eine weitere Differenzierung der Stakeholder erforderlich sowie eine komplexere und präziser angepasste Strategiediversifikation. Da sich „Novalux Young“ noch im frühen Entwicklungsstadium befindet, ist es äußerst schwierig konkrete Handlungsanweisungen vorzugeben. „Novalux Young“ muss sich verändern, die Frage ist nur, welcher Weg am meisten Erfolg verspricht und die Stakeholdertheorie

ist dazu gedacht das Umfeld von Novalux soweit zu erhellen, dass die bestmögliche Wahl für den weiteren Weg von Novalux getroffen werden kann. Veränderungen sind unausweichlich, doch im Rahmen der Stakeholdertheorie sind sie weniger ein unkalkulierbares Risiko als vielmehr eine vorhersehbare Chance. Der Trend zu ökologischem Bewusstsein, zu nachhaltigem Wirtschaften und zu distributiver Gerechtigkeit ist universell und öffnet Türen für neuartige Business Modelle. „Novalux Young“ hat das Potential seinen Weg durch einen dieser Türen zu gehen: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die Einen Schutzmauern, die Anderen bauen Windmühlen“ (Chinesische Weisheit).

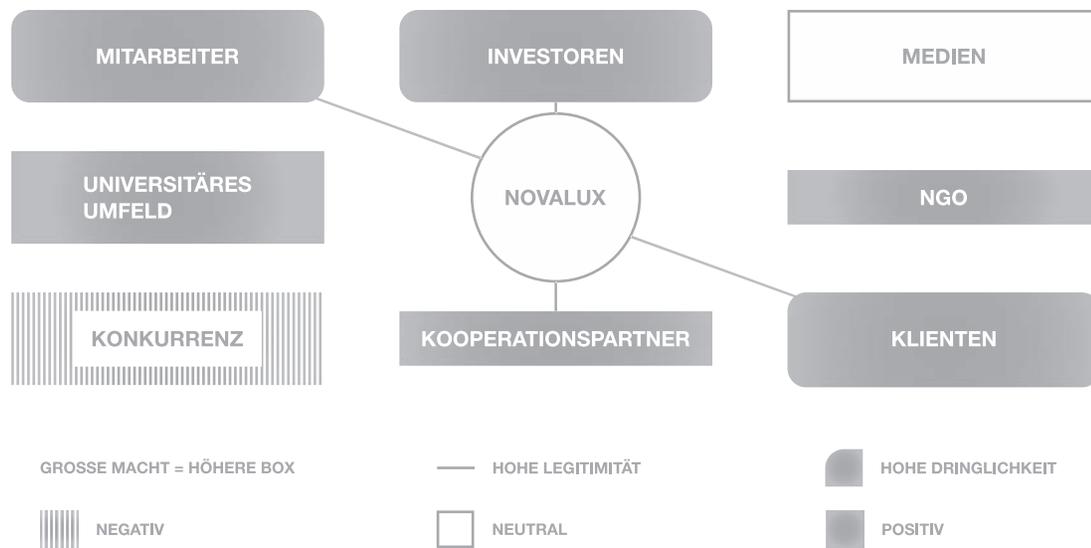


ABBILDUNG 5: NOVALUX STAKEHOLDER: TYPISIERUNG UND STRATEGIEWAHL (EIGENE DARSTELLUNG)

### *Literaturverzeichnis*

- Carroll, A. / Buchholtz, A. (2008): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Stamford: Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, London: Pitman.
- Friedman, A. / Miles, S. (2006): Stakeholders: Theory and Practice, Oxford: Oxford University Press.
- Philips, R. (2003): Stakeholder Theory and Organizational Ethics, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sachs, S. / Rühli, E. (2011): Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society, Cambridge: Cambridge University Press.



**Social  
Startups**

**INVESTING SOCIETY**



# Ethische PR als Herausforderung für die Organisation

Robert R. Conrad

*Keywords*

*Public Relations, Organisationstheorie, Dialogorientierung, Kommunikatoren*

Es existieren mehr als 2.000 verschiedene Definitionen von Public Relations (PR). Wichtig ist dabei nicht, was PR ist, sondern was Öffentlichkeitsarbeit tut. Seit über 2.000 Jahren beschäftigen sich Philosophen mit den ethischen Implikationen von Kommunikation. Ansatzpunkt für die Konzeption einer ethischen PR ist die Organisation selbst. Vier Merkmale prägen die ethische PR: Erstens braucht es Akteure, die eigenes und fremdes Handeln kritisch reflektieren. Zweitens müssen die im Auftrag der Organisation vermittelten Informationen eine hohe Qualität besitzen. Des Weiteren muss der gesamte Prozess von einer konsequenten Dialogorientierung geprägt sein. Schließlich müssen alle Akteure zu einem Interessenausgleich bereit sein. Novalux als Marke, die wirtschaftsethischen Anforderungen gerecht wird, sollte diese Grundsätze im Aufbau der Organisationsstruktur berücksichtigen. Eine neue Art des Wirtschaftens verlangt vor allem eine neue Art der Kommunikation.

rrconrad@gmail.com

## **1. Einführung**

Warum Public Relations (PR) und Ethik natürliche Gegensätze sein sollen, ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Die Praxis zeigt aber, dass die vielen ethischen Selbstverpflichtungen, die zumeist von Berufsverbänden initiiert wurden, nichts halfen: Gute Absichtserklärungen wurden nicht eingehalten und das Ansehen der PR ist desaströs.

In seiner „Odyssee“ berichtet Homer, dass sich Odysseus an den Mast seines Schiffes binden ließ, um dem Gesang der Sirenen nicht zu verfallen und nicht – wie viele Schifffahrer vor ihm – vom Kurs abzukommen und schließlich unterzugehen. Diese Kraft zur Selbstbindung rettete ihm das Leben. Die PR-Praxis hatte eine solche Kraft bisher nicht. Sie hatte zwar ebenfalls die Absicht, dem Gesang nicht zu verfallen, konnte sich den Sirenen aber schließlich nicht entziehen. Selbstverständlich muss sich die Branche fragen, welchen Sinn ethische Ansprüche haben, wenn systematisch dagegen verstoßen wird. Andererseits, und einen solchen Blickwinkel nimmt dieser Beitrag ein, sollte auch aufgezeigt werden, welche praktischen Konsequenzen die theoretischen Ansprüche für die Organisation, die PR betreibt, haben. Institutionalisierte Selbstbindung scheint ein Erfolg versprechender Ansatz zu sein, um den ethischen Zielen gerecht zu werden. Doch was ist mit Public Relations und Ethik überhaupt gemeint? Und wie müssen Organisationen, die von ernsthaften ethischen Absichten geleitet werden, konstituiert sein, um ethische PR zu betreiben? Abschließend soll Novalux im Mittelpunkt stehen. Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Etablierung einer neuen, wirtschaftsethischen Marke?

## **2. Die Sache mit der PR**

Was Public Relations genau ist, darüber wird in Wissenschaft und Praxis engagiert gestritten. Es existieren über 2.000 (!) verschiedene PR-Definitionen (vgl. Oeckl 1964: 25). Während Zandtitz-Armin unter PR „Gutes tun und darüber reden“ versteht (Zandtitz-Armin 1961: 21), ist für Baerns damit die „Selbstdarstellung partikularer Interessen durch Information“ gemeint (Baerns 1981: 262). Bei dieser Bandbreite von Definitionen, insbesondere wenn diese aus der Praxis kommen, verwischt der Unterschied zwischen persönlicher Meinung über den Begriff und einem dahinter stehenden wissenschaftlichen Anspruch an die PR. Die Grenzziehung zwischen Public Relations

und benachbarten Disziplinen, etwa Marketing oder Journalismus, ist ebenfalls umstritten. Abhängig vom disziplinären Zugang existieren deshalb sehr verschiedene Vorstellungen von PR.

So interessant der ausführliche Diskurs zum PR-Begriff ist, es wird wohl – so wie in den vergangenen 200 Jahren auch – zu keinem einheitlichen Begriffsverständnis kommen (vgl. Heath 2005: 36). So problematisch unklare Begriffe für die Wissenschaft sein mögen, im Fall der PR verweist dies auf einen wichtigen Umstand: Public Relations ist eine praktische Disziplin. PR ist der Überbegriff für verschiedene Teildisziplinen, die sich aus den Kommunikationsumfeldern von Organisationen ergeben. Exemplarisch seien Public Affairs, das sich an Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik richtet, Crisis Management, das sich auf krisenhafte Kommunikationssituationen bezieht, und Corporate Identity, das kommunikative Erscheinungsbild einer Organisation, genannt.<sup>1</sup> Public Relations, also Öffentlichkeitsarbeit, ist die gesamte interne und externe auf eine Organisation bezogene und von ihr motivierte Kommunikation.

In der PR-Praxis werden Bezugsgruppen definiert, die mit verschiedenen PR-Instrumenten und Methoden erreicht werden sollen. Der Begriff selbst enthält noch keine normativen Implikationen. Die normativen Fragen ergeben sich insbesondere mit Blick auf die Kombination von PR-Inhalten und PR-Instrumenten d.h., welche Inhalte wie kommuniziert werden.<sup>2</sup> Die Kommunikationsziele einer Organisation stehen in Zusammenhang mit dem Organisationszweck. Dieser Bezug bedeutet aber noch nicht, dass PR nicht auch Verantwortung über die Organisation hinaus tragen soll. Ob die PR sich Partikularinteressen verpflichtet, hängt primär vom Organisationszweck ab. Dass die Partikularinteressen von Organisationen häufig mit dem gesellschaftlich Wünschenswerten kollidieren, ist der Grund, warum die PR in der öffentlichen Wahrnehmung nicht mit Adjektiven wie ‚ehrlich‘ und ‚vertrauenswürdig‘ verbunden wird (vgl. Bentele u.a. 2007: 113).

Ein weiterer Grund sind die PR-Methoden, d.h. die Techniken, die im PR-Prozess zum Einsatz kommen (vgl. ebd. 2005: 602). Widersprüche entstehen dort, wo die Ziele nicht mit den PR-Methoden harmonieren. Aus dem Zweck einer Organisation entstehen die PR-Inhalte, zu denen die PR-Methoden passen müssen. Ein solcher Transfer ist der Schlüssel zur ethischen PR.

---

1 Weitere PR-Aufgabenfelder sind: Human Relations, Media Relations, Investor Relations, Community Relations, Product Publicity, Öko Relations und Issues Relations (DPRG: 1998)

2 PR-Instrumente bezeichnen die in der PR-Praxis eingesetzten PR-Werkzeuge und -Mittel, d.h. Sprache, Bilder, Maßnahmen, Verfahren, Methoden und Medien (vgl. Bentele 2005: 601).

### 3. *Ethik und Kommunikation*

Im Dialog mit Phaidros fragte Sokrates, ob „nun nicht für Reden [...] [die] Bedingung gelten [muss], dass der Geist des Sprechenden das Wahre von dem wisse, worüber er sprechen will?“. Darauf antwortete sein Gesprächspartner: „Es ist für den, der ein Redner werden wolle, nicht nötig, das wahrhaft Gerechte zu erkennen, sondern das, was der Menge [...] so scheinen werde; denn aus diesem, nicht aber aus der Wahrheit, ergebe sich das Überreden“ (Schneider 1940: 453). Seit weit über 2.000 Jahren ist die menschliche Kommunikation Untersuchungsgegenstand der Philosophie. Ein Problem tauchte in verschiedenen Facetten immer wieder auf: Kommunikation ist häufig kein ernsthafter Dialog, sondern ein Überreden, bei dem es mit der Wahrheit nicht allzu ernst genommen wird.

Public Relations findet in einer problematischen Kommunikationssituation statt. Die Organisation, die einen Informationsvorsprung besitzt, übermittelt eine Nachricht an die Adressaten aus der Organisationsumwelt. Dass diese Konstellation dazu verleitet, zu schummeln, zu manipulieren und zu vertuschen, ist den Beteiligten bekannt. Allerdings wird das Gegenteil behauptet und gefordert – der Widerspruch der PR. Sind Ethik, Moral und PR deshalb natürliche Gegenspieler? Während in der Öffentlichkeit die Begriffsbedeutung von Ethik und Moral immer mehr vermischt wird, muss zwischen beiden Begriffen klar unterschieden werden.<sup>3</sup> Moral ist das in einer Gesellschaft vorherrschende Wertesystem, das räumlichen und zeitlichen Schwankungen unterworfen ist. Moral ist ein dynamisches Normensystem, wobei fundamentale Normen fest innerhalb einer Gesellschaft etabliert sind. Die Ethik reflektiert das Normensystem und besitzt praktische Relevanz, weil die Konditionen, die zur Moralität führen, festgesetzt werden. Im allgemeinen Begriffsverständnis sind Moral und Ethik stark normativ aufgeladen, was sich rein begrifflich nicht, wohl aber inhaltlich erklären lässt. Es geht deshalb nicht nur um eine deskriptive Beschreibung von Moral und Ethik, sondern auch um das ‚Sollen‘, das moralisch Gebotene.

Die PR-Ethik ist eine junge Ethik, die mit der Medienethik verwandt ist, aber ihren besonderen Bereich betrifft. Wer ein Autoradio einbauen will, aber den Stromkreislauf des Kfz nicht kennt, wird mit seinem Vorhaben scheitern. Genauso ergeht es dem, der eine PR-Ethik ohne den Blick auf allgemeine Ethiken entwickelt. Besondere Ansprüche an die PR-Ethik ergeben sich aus der Kommunikationsstruktur zwischen Organisation und Öffentlichkeit sowie der Divergenz

---

3 Ethik, vom griechischen Wort *ethos*; Moral, vom lateinischen Wort *mos/mores*, lateinisches Adjektiv *moralis* (sittlich), französisch *morale*.

zwischen Theorie und PR-Praxis. Größtenteils agiert die PR nach dem Best-Practice-Prinzip d.h., alles wird an der Zielerreichung ausgerichtet. Deshalb ist eine gute PR-Ethik eine praktische Ethik, die theoretische Elemente aufgreift und in die Praxis übersetzt. Praktische Ethik heißt aber nicht beliebige Ethik, wobei die Praxisnähe mit einem Verlust an konzeptioneller Geschlossenheit einhergehen kann. Wer absolute Widerspruchslosigkeit will, der sollte bei reiner Theorie bleiben.

### *3.1 Die Organisation als moralische Zugangsebene*

Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, in dem Akteure dauerhaft ein Ziel verfolgen und das eine formale Struktur aufweist, die auf die Organisationsziele ausgerichtet ist (vgl. Kieser et. al. 2007: 6). Welche Instanz eignet sich als moralischer Adressat? Während die Mikroebene die Moralität eines Individuums betrachtet, das im Auftrag einer Organisation Public Relations betreibt, steht die Organisation selbst auf der Mesoebene im Mittelpunkt. Die Makroebene betrifft schließlich übergeordnete Regelsysteme, etwa den Gesetzgeber oder PR-Verbände. Ethische Vorgaben richten sich häufig an den individuellen PR-Akteur, was eine konzeptionelle Schwierigkeit ist. Von jedem Akteur wird selbstverständlich ein hohes Maß an ethischer Reflexion verlangt. Trotzdem darf nicht vergessen werden, dass PR sowohl im Auftrag von als auch für die Organisation betrieben wird. Die Organisation, also die Mesoebene, ist der Ankerpunkt für Moralität. Die Organisation steht im Spannungsfeld zwischen den normsetzenden Institutionen auf der Makroebene und den PR-Akteuren auf der Mikroebene, die sich den Normen entsprechend verhalten sollen.

Unternehmenskommunikation wird in zwei Formen betrieben: einmal integriert in einer Organisation d.h., indem die PR-Akteure selbst Organisationsmitglieder sind, und in Form von externer Auftrags-PR, etwa durch eine Agentur. Wenn die Organisation selbst im Mittelpunkt moralischen Handelns steht, dann sollten Public Relations-Tätigkeiten innerhalb der Organisation stattfinden. Dies ist bedeutsam, weil die moralische Reflexion bei Auftrags-PR dort endet, wo der Auftrag endet. Ist die PR-Abteilung in die Organisation integriert, kann die Organisationsstruktur an die moralischen Anforderungen angepasst werden. Und die moralische Reflexion der integrierten PR-Akteure endet nicht beim Auftrag, weil eine engere Bindung zur Organisation besteht. Diese Struktur garantiert allerdings nicht die Durchführung ethischer PR, sondern ist vielmehr als Voraussetzung zu verstehen, um ethisches Handeln zu etablieren und zu evaluieren.

### 3.2 Ethische Selbstverpflichtungen

Seit es professionelle Unternehmenskommunikation gibt, kämpft die PR gegen ihren schlechten Ruf. Je mehr sich auch die Wissenschaft mit Public Relations beschäftigt, desto stärker wurde der Eindruck, es handle sich dabei um die Verwissenschaftlichung der Täuschung. Die Branche reagierte darauf mit einer Reihe ethischer Kodizes, die das Image der PR durch ethische Absichtserklärungen retten sollten. Wichtige Kodizes sind der Code d'Athène, beschlossen von der ‚Confédération Européenne des Relations Publiques‘, anlässlich einer Versammlung in Athen im Mai 1965. Außerdem der Code de Lisbonne, beschlossen im November 1989 sowie verschiedene Grundsätze der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG). Die auf der Makroebene entstandenen Kodizes richten sich zumeist an den einzelnen PR-Akteur auf der Mikroebene. Der Inhalt der Kodizes ist entweder trivial oder vollkommen realitätsfern (vgl. Bentele u.a. 2007: 105).<sup>4</sup> Kodizes erfüllen nur ihren Zweck, wenn sie ex ante als Richtschnur für PR-Handeln wirken. Das tun sie ganz offensichtlich nicht, weil keine Übersetzungsleistung von Makro- auf Mikroebene erfolgt, die von der Organisation geleistet werden muss. Die individualethische Perspektive der Kodizes ist nicht mehr als freiwillige Selbstverpflichtung, die zwischen dem steht, was rechtlich erlaubt ist und dem, was tatsächlich gemacht wird (vgl. Förg 2004: 106).<sup>5</sup> Für die öffentliche Wirkung sind so verstandene Kodizes sogar kontraproduktiv, weil Abweichungen davon immer wieder sichtbar werden. Mir scheint, dass der Anspruch der PR an sich selbst keineswegs zu gering ist, im Gegenteil: „Der Wahrheitsanspruch der PR-Ethik ist, mit Verlaub, so etwas wie der Heiligenschein der PR: Schön wäre er schon, aber sein Tragen erzeugt kollektive, schizoide Bedingungen“ (Merten 2010: 2). Dafür gibt es einen Grund: Die Konstruktion der Organisation ist nicht auf die Erfordernisse ethischer PR ausgerichtet.

Bevor Robinson Crusoe in Daniel Defoes Roman Schiffbruch erleidet, begeht er wiederholt den gleichen Fehler und schlägt die Aufforderungen seines Vaters, sich mit seinem Leben zufriedenzugeben, in den Wind. Die PR-Praxis hält sich auch nicht an vorgegebene Kodizes.

---

4 Besonders viel Pathos hat etwa der Code d'Athène: Die ethischen Richtlinien seien zu „beherzigen [...] angesichts der Tatsache, dass die auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit tätigen Personen weitgehend dazu beitragen können, die geistigen, moralischen und sozialen Grundbedürfnisse des Menschen zu befriedigen“ (<http://www.drpr-online.de/statische/itemshowone.php4?id=5>; abgerufen am 01.09.2012).

5 Rechtliche Schranken können sich etwa aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht ergeben, wenn dieses mit anderen Rechtsgütern in Konflikt gerät. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die höchstrichterliche Rechtsprechung zum Fall Caroline von Monaco (BVerfGE 101: 361).

Robinson nimmt seinen Inselaufenthalt nach dem Schiffbruch aber an und zieht seine eigenen Konsequenzen: methodische Lebensführung, Selbstbeobachtung und Zeiteinteilung. Auch die PR hat – mehr als einmal – Schiffbruch erlitten, sich aber im Gegensatz zum Romanhelden nicht selbst gemäßregelt. So ist es Aufgabe der Organisation glaubwürdig ethische Ansprüche zu formulieren, die Organisationsstruktur darauf auszurichten und danach zu handeln. Anforderungen von außen werden ganz offenbar nicht eingehalten. Ethische Normen erfüllen nur ihren Sinn, wenn sie von Akteuren ex ante beachtet werden und die Organisationsstruktur zu ethischem Handeln motiviert.

### *3.3 Image, Organisation und Akteur*

Allein die Kommunikation ethischer Themen erzeugt bereits eine Wirkung. Viele Organisationen nutzen positiv besetzte Begriffe, wie es die Ethik ist, um sich einen Imagegewinn zu verschaffen. Die Ethik als bloßes Kommunikationsmittel zu sehen, schadet jedoch nicht nur dem Begriff, sondern kann auf Dauer nur zur Unglaubwürdigkeit führen. Über die radikalen Konsequenzen gelebter Ethik für die Ausgestaltung der PR ist sich kaum eine Organisation bewusst oder umgeht diese Frage bewusst. Eine ernst gemeinte Ethikdiskussion geht bis heute an der Mehrheit der Praktiker vorbei (vgl. Brauer 2005: 545).

Viele PR-Akteure suggerieren im Auftrag der Organisation, dass moralische Standards eingehalten werden. Wie soll sich ein PR-Akteur verhalten, wenn er Konflikte zwischen den kommunizierten moralischen Standards und der Praxis innerhalb einer Organisation bemerkt? Für die PR-Akteure steht in der Praxis die Konsequenz der eigenen Handlung im Mittelpunkt. In der Folgenethik ergibt sich der moralische Wert von Handlungen genau aus diesen Konsequenzen. Andererseits sind PR-Kodizes gesinnungsethische Werke, weil in ihnen von den Handlungsfolgen unabhängige ethische Anforderungen postuliert werden. Beides ist nicht ohne Weiteres miteinander kompatibel. Auf der Ebene der Organisation kommt jedoch beides zusammen. Definiert eine Organisation ihre Ziele und Werte, dann erwächst daraus eine gesinnungsethische Motivation. Andererseits überprüft auch die Organisation folgenethisch, welche Handlungskonsequenzen wünschenswert sind. Definiert die Organisation – genauer die Organisationsmitglieder – ihre ethischen Ansprüche selbst, dann könnte die Diskrepanz zwischen Folgen- und Gesinnungsethik aufgelöst werden. Es macht auch Sinn, den Einzelnen von seinem rein folgenethischen Blickwinkel zu befreien, weil die Handlungsfolgen für den Einzelnen in komplexen Systemen kaum absehbar sind.

## **4. Elemente ethischer PR**

### *4.1 Der moralische Akteur*

Nach Kants deontologischer Ethik darf der Mensch „niemals bloß als Mittel von jemanden [...], ohne zugleich hierbei selbst Zweck zu sein [...]“, gebraucht werden (GMS: BA 66). Dort wo der Mensch bloß ein reines Instrument ist, kann kein ethisches Handeln gelingen. Auf zwei Seiten ergeben sich daraus Konsequenzen für die Organisation: Die PR-Akteure innerhalb der Organisation dürfen nie bloß als Ausführende betrachtet werden. Sie sind nicht die „Handlanger“ für einen vorgegebenen Zweck, sondern Selbstzweck. Darüber hinaus definieren sie auch den Zweck der Organisation. PR-Akteure haben ihre eigene ethische Konstitution zu überprüfen. Ein solcher Reflexionsprozess soll in die Organisation implementiert sein. Das Wertefundament der Organisation, das in einem offenen Prozess festgelegt und ständig angepasst wird, stimmt idealerweise mit den persönlichen Werten der Organisationsmitglieder überein.

Andererseits ergeben sich Konsequenzen mit Blick auf die PR-Adressaten. Die Gefahr ist hier noch größer, dass diese nur als bloßes Mittel angesehen werden, weil ein direkter Bezug zur Organisation häufig fehlt oder der Bezug nur schwach ausgeprägt ist. Ein wirksames Mittel dagegen könnte die Etablierung einer Empfehlungs-PR sein, in der PR-Adressaten aus eigener Motivation heraus eine Empfehlung für die Organisation aussprechen und diese kommunizieren. Eine solche Empfehlungs-PR ist nur im persönlichen Umfeld der PR-Adressaten zu erwarten, weil sich andere Kommunikationswege nur langsam entwickeln. Um Empfehlungs-PR durchzuführen, muss der PR-Adressat die Organisation bereits kennen und notwendige Informationen, etwa aus vorangegangenen Geschäftsbeziehungen, besitzen.

### *4.2 Das Dogma der Informationsqualität*

Das ist die Achillesferse der PR: Wort und Tat stimmen nicht überein. Manipulation, Unwahrheit und Schönfärberei sind an der Tagesordnung. Nach Habermas ist der Konsens das Kriterium für Wahrheit. Dieser Konsens entsteht aber nicht zufällig, sondern die „diskursive Einlösung [ist] ein normativer Begriff: die Übereinstimmung zu der wir in Diskursen gelangen ist allein ein begründeter Konsens“ (Habermas 1973: 239). Der Diskurs ist demnach Bedingung für Wahrheit, wobei der Konsens noch keine Garantie für die Wahrhaftigkeit ist. Eine diskursive Ausrichtung deckt

jedoch Widersprüche zwischen Wort und Tat leichter auf und kann die geforderte Selbstbindung erzeugen, die Akteure dazu bringt, das zu tun, was kommuniziert wird. Allerdings kommt noch ein zweiter Gesichtspunkt hinzu: Organisation und PR-Adressaten müssen ein gleiches Verständnis davon haben, was die Organisation sagt und tut.

Die Tatsache, dass es häufig unklare Begriffe gibt, wird von der PR gerne aufgegriffen. Ein aktuelles Beispiel ist der Nachhaltigkeitsbegriff. Nachhaltigkeit ist zunächst ein ökologisches Prinzip, nach dem nicht mehr verbraucht werden darf als nachwachsen und damit künftig wieder bereitgestellt werden kann. In der öffentlichen Wahrnehmung tritt die tatsächliche Begriffsbedeutung in den Hintergrund. Entscheidend ist eine positiv verstandene Konnotation, welche von PR und Marketing aufgenommen wird. In ausführlichen Berichten und Kampagnen stellen sich Organisationen besonders nachhaltig dar. Dieses Vorgehen führt zu gleich zwei Fehlern: Erstens ist das Vorgehen einer Organisation nicht automatisch nachhaltig (i.S.d. Begriffsverständnisses) und zweitens existiert kein einheitliches Begriffsverständnis zwischen PR-Akteuren und PR-Adressaten. Die Verwendung von Schlagbegriffen und Headlines eignet sich also kaum für eine PR, die einen ernsthaften ethischen Anspruch verfolgt. Technisch gesprochen müssen die Informationen vor Störeinflüssen geschützt werden, damit die Qualität hoch ist. Zu Störungen kann es auf dem Übertragungsweg zwischen Sender und Empfänger und im Verständnis der gesendeten und empfangenden Informationen kommen.

Wenn die Informationsqualität hoch sein soll, dann muss der PR-Adressat das Anliegen auch verstehen können. Dies setzt entweder einen Diskurs über Begriffsdefinitionen voraus oder zwingt zur Verwendung allgemeingültiger Begriffe. Des Weiteren müssen die Interpretationen im kausalen Zusammenhang zur Information stehen. Der Informationsgehalt einer Nachricht muss für den Adressaten auf den ersten Blick zu erkennen sein. Hohe Informationsqualität benötigt auch einen hohen Grad an Versachlichung. Aber eine Organisation lebt von mehr: von Bildern, Geschichten und Mythen, die für die Vermittlung ethischer Werte wichtig sind. Die Geschichten und Mythen können nicht von der Organisation vorgegeben werden, sondern können nur durch informelle Wege innerhalb der Organisation entstehen. Insbesondere in der externen Kommunikation muss die Organisation mit Äußerungen von geringer Informationsqualität sehr zurückhaltend umgehen. Das hohe Maß an Versachlichung in der internen und externen Kommunikation ist der Preis für eine ethische PR.

### *4.3 Die Dialogorientierung*

Ein echter Dialog findet nach Buber dort statt, „wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, dass lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte“ (Buber 1994: 166). Das klingt noch ziemlich theoretisch. Dialogorientierung ist ein beliebtes Schlagwort in der PR. In der Praxis stellt die Dialogorientierung meist einen verschleierte Monolog dar, in dem eine Partei sendet und die andere nur empfängt. Echter Dialog erfordert immer, dass mindestens zwei Seiten senden und zwei Seiten empfangen und dass der kommunikative Diskurs interdependent ist, d.h. dass jeder bereit ist von eigenen Positionen abzuweichen. Ob Dialogorientierung das Mantra der Public Relations sein sollte, kann an dieser Stelle offenbleiben. Zumindest scheint konsequente Dialogorientierung wiederum eine Herausforderung an die Organisationsstruktur zu stellen. Dialogorientierung ist kein Selbstzweck, sondern soll das eigene Handeln reflektieren. Wenn ethische Normen dialogisch entstehen, dann sind an diesem Prozess zwangsläufig viele Akteure beteiligt. Auch wenn dadurch nicht automatisch Normen von höherer Qualität entstehen, schafft dieses Vorgehen eine persönliche Verbundenheit zu gefundenen Normen, was fundamental wichtig ist. Dialogorientierung kann allerdings auch zum Problem werden. Wenn im Dialog alles in Zweifel gezogen werden kann, ist der Aufbau einer funktionierenden Organisation aufwendiger. Eine vollkommene Ergebnisoffenheit ist nicht praktikabel. Stattdessen sollte im Dialog ein Mittelweg zwischen Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit ermöglicht werden (vgl. Förg 2004: 97).

Der offene dialogische Austausch garantiert die kritische Überprüfung von Positionen und Zielen. An die Methode der sokratischen Gesprächsführung, die am Anfang aller Kommunikationstheorie steht, wurde auch in neuerer Zeit immer wieder angeknüpft. Danach ist Selbsterkenntnis nur in Form von Dialog möglich, weil er das eigene Denken befördert. Außerdem können Mängel und Widersprüche im Dialog aufgedeckt werden. Eine Dialogorientierung erfordert den Verzicht auf einige Instrumente der Monolog-PR bzw. deren Überarbeitung. Allgemein gilt: Je geringer die Informationsqualität, desto wichtiger ist die Dialogorientierung. Aus Pressekonferenzen werden dann Pressegespräche und das Mitarbeitermagazin wird zur Diskussionsplattform der Mitarbeiter.

#### *4.4 Der Interessenausgleich*

Im Kommunikationsprozess prallen verschiedene Interessen aufeinander. Geschäftsinteressen, ethische Auffassungen und persönliche Befindlichkeiten. Die Organisation definiert ihre Ziele, die möglicherweise gegen gesellschaftliche Interessen verstoßen. PR-Adressaten der Organisation haben wiederum andere Ziele und auch die Interessen von Organisation und Organisationsmitgliedern gleichen sich nicht automatisch. Verschiedene Interessen sind vorhanden und lassen sich nicht einfach übergehen. Public Relations hat die Aufgabe divergierende Interessen zu erkennen, aufzudecken und zu kanalisieren.

In anderen Gebieten existiert bereits ein institutionalisierter Interessenausgleich, etwa im deutschen Arbeitsrecht: Darin bezeichnet ein Interessenausgleich die Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über die Fragen von Betriebsänderungen. Das Verfahren eines Interessenausgleichs ist in § 112 BetrVG normiert. Demnach sind Übereinkünfte innerhalb dieses Prozesses schriftlich zu fassen und von den Parteien zu unterzeichnen. Kommt keine Einigung zustande, dann kann der Vorstand der Bundesagentur für Arbeit als Vermittler ersucht werden. Im Bereich der Kommunikation kommt der PR der Vermittlungsauftrag zwischen Organisation, Akteuren und Bezugsgruppen zu. Was heißt Interessenausgleich in diesem Sinne? Im Bezug auf die Bezugsgruppen, also Kunden oder Investoren, sind damit etwa die Offenlegung und der Ausgleich verschiedener Interessen gemeint. Außerdem soll der Kommunikationsprozess dazu führen, dass konsensfähige Interessen adaptiert werden, um vertrauensvolle Kommunikationsbeziehungen aufbauen zu können. In der PR findet der Kommunikationsprozess häufig in einer Top-Down-Struktur statt d.h., Informationen werden von oben nach unten durchgegeben. So geführte Kommunikation verkennt die verschiedenen Interessenlagen. Die PR-Abteilung ist duale Interessenvermittlerin, indem sie auch die Interessen der PR-Adressaten gegenüber der Organisation kommuniziert.

### ***5. Praktische Konsequenzen für ethische PR***

#### *5.1 Das Novalux-Modell*

Novalux ist das Konzept eines ethischen Brandings, das modernen wirtschaftsethischen Anforderungen Rechnung trägt. In der Einführung wurde bereits dargestellt, welche verschiedenen

Phasen das Projekt bisher durchlaufen hat. Durch einen offenen Kommunikationsprozess kann es immer wieder zu unerwarteten Entwicklungen kommen. Eine Marke, die wirtschaftsethischen Anforderungen gerecht wird, muss auch im Bereich der PR entsprechend agieren. Was bedeuten nun die entwickelten ethischen Anforderungen, wenn sie in die – noch fiktive – Praxis von Novalux übersetzt werden sollen? Novalux könnte die Thematik ethischer Investments aufgreifen und als Mittler zwischen Kapitalgebern und Social-Startups agieren. Novalux ist ein universitäres Projekt d.h., die Organisationsmitglieder wären vorrangig Wissenschaftler, Absolventen und Studenten. Außerdem will Novalux als wissenschaftliche Marke auch für eine Thematik sensibilisieren, die in der Praxis noch wenig verbreitet ist. Eine neue Art des Wirtschaftens.

Die Etablierung der Marke Novalux erfordert also umfangreiche Kommunikationsaktivitäten. Die Organisation steckt im Zwiespalt: Eine zu starke Identifikation mit dem Organisationszweck, insbesondere wenn er so neu scheint wie bei Novalux, kann die Dialogorientierung gefährden. Andererseits sind bei einem solchen Projekt Akteure notwendig, die eine Organisation aufbauen und voranbringen. Dies erfordert ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Überzeugung. Diesen Zwiespalt aufzulösen ist eine Aufgabe im Kommunikationsprozess.

## *5.2 Die Novalux-Kommunikatoren*

Novalux will anders sein, etwas Neues initiieren. Das führt zwar zu Unsicherheit, weil noch unklar ist, was das Neue an Novalux genau ist. Ein solches Projekt kann auch Widerstände hervorrufen, denn es bricht hergebrachte Strukturen auf. Andererseits macht es Novalux interessant, weil Unbekanntes die Neugier weckt.

Drei grobe PR-Zielgruppen lassen sich unterscheiden: die direkten Bezugsgruppen, also Investoren und Social-Startups, die Organisationsmitglieder sowie die interessierte Öffentlichkeit. Um die Investoren und Social-Startups anzusprechen, würde eine zentral gesteuerte Kommunikationsstrategie den ethischen Grundsatz der Dialogorientierung verletzen. Um den Prozess zu dezentralisieren, sollten Novalux-Kommunikatoren (NKs) etabliert werden, die mit den Zielgruppen in einen Dialog treten. NKs sind keine Beauftragten der Organisation, sondern selbst Organisationsmitglieder, die Einfluss auf die Ziele nehmen. Bevor die NKs in den Dialog mit externen Partnern treten, müssen sie in einem offenen Prozess intern definieren für welche ethischen Werte Novalux konkret steht. In diesem Prozess entstehen Anforderungen in drei Richtungen: an die Kommunikatoren selbst, an die Investoren und an die Social-Startups. Ein Anforderungskatalog

sollte eine Vielzahl von Indikatoren enthalten, die einerseits die Motivlage potentieller Partner, andererseits auch deren Praktiken, etwa die ethische Qualität früherer Investments, aufklären sollen. Daraus ergibt sich ein Idealtyp von Investor ebenso wie ein Idealtyp von Startup und ein Idealtyp von Kommunikator. Darüber hinaus müssen die Gruppen definiert werden, mit denen man über den Anforderungskatalog ins Gespräch kommen will.

Diese Idealtypdefinierung ist die Basis für einen Kommunikationsprozess mit den externen Bezugsgruppen, der erst danach beginnen kann. Da Novalux ein universitäres Projekt ist, könnten Hochschulen auch als Plattform für diesen Schritt dienen. Werden an verschiedenen Hochschulstandorten NKs gewonnen, die bereits vorher in den internen Prozess eingebunden wurden, könnten diese als Multiplikatoren wirken. Sie suchen in den definierten Gruppen nach Gesprächspartnern, um den Anforderungskatalog weiter zu entwickeln. Im universitären Kontext sind das etwa Hochschullehrer, Gründungsberater und studentische Initiativen. In einem nächsten Schritt stehen nun erneut alle an die Idealtypen gestellten Anforderungen zur Disposition, weil der Dialog ergebnisoffen geführt werden soll. Am Ende dieses Abschnittes wird der Prozess ergebnisorientiert und einige grundlegende Normen und Organisationsziele sollten feststehen. Der Anforderungskatalog an die direkten Bezugsgruppen befindet sich allerdings in einem ständigen Veränderungsprozess. Damit wird dem Postulat von Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit Rechnung getragen.

Im nächsten Schritt sollen schließlich die Bezugsgruppen selbst einbezogen werden. Es soll einerseits erörtert werden, ob man tatsächlich zueinanderpasst. Darüber hinaus sollen die Partner selbst die Möglichkeit zur Einflussnahme auf Novalux bekommen. Perspektivisch stehen die Investoren und Startups gleichberechtigt mit den Novalux-Kommunikatoren in einem dauerhaften Dialog über den Anforderungskatalog. Ziel der Novalux-Kommunikatoren ist nicht die Rekrutierung möglichst vieler Partner, sondern die Suche nach geeigneten Investoren und Startups. Die Qualität der Partner hat oberste Priorität. Ein so ausgerichteter Kommunikationsprozess ist allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden. Die NKs müssen eine hohe persönliche Motivation mitbringen, was durch den dialogischen Prozess allerdings gefördert wird. Die Organisation selbst tritt mit ihrem Ziel dann ein Stück in den Hintergrund, weil die dialogorientierte Kommunikation die Sache in den Vordergrund stellt. Die PR-Adressaten, die von der klassischen PR nur in monologischer Form erreicht werden, entwickeln sich selbst zu Mitarbeitern an der Sache.

Durch diesen Prozess, in dem Investoren und Startups fest eingebunden werden, übernimmt Novalux gleichzeitig eine moralische Verantwortung für die Beteiligten. Diese erfordert eine genaue Untersuchung potentieller Partner und einen ständigen Dialog mit ihnen, damit moralische

Verfehlungen schnell aufgedeckt, abgestellt oder sanktioniert werden können. Transparenz und Offenheit prägen den Kommunikationsprozess. Was passiert, wenn sich herausstellt, dass ein Investor eklatant gegen die ethischen Grundsätze von Novalux verstoßen hat? Was die klassische PR als Krisenkommunikation bezeichnet, ist für Novalux Teil des Prozesses und keine Krise. Durch genaue Belege können die Umstände aufgedeckt werden, unter denen der Partner gewonnen wurde. Gleichzeitig setzt ein Evaluationsprozess ein, in dem ergründet wird, warum die Prüfungs- und Schutzmechanismen nicht gegriffen haben. Auftrag der PR wäre es, die Öffentlichkeit ohne schuldhaftes Verzögern über diesen Fall zu unterrichten und auch den Evaluationsprozess publik zu machen. Gleichzeitig wird überprüft, ob strukturelle Fehler im Anforderungskatalog vorliegen.

Die PR-Abteilung ist bei Novalux der institutionalisierte Whistleblower, der Verstöße gegen ethische Richtlinien offensiv aufdeckt. Wie kann in einem solchen Umfeld Vertrauen entstehen? Durch das institutionalisierte Verfahren: Die Mitglieder der Organisation arbeiten die ethischen Grundsätze zusammen aus und überarbeiten diese ständig. Jeder Einzelne verpflichtet sich zur Einhaltung dieser Grundsätze oder zur sofortigen Anzeige, wenn eine Anforderung nicht eingehalten werden kann. Es besteht vollkommene Transparenz darüber, was die ethischen Vorgaben der Organisation sind. Alle Mitglieder der Organisation genießen Vertrauen, dass sie diese Richtlinien einhalten. Derjenige, der gegen die ethischen Grundsätze systematisch verstößt, darf davon keinen Vorteil haben. Deshalb steht die dauerhafte Qualität von Partnern im Mittelpunkt.

Der beste PR-Akteur ist dann nicht derjenige, der eine Organisation im besten Licht darstellt, sondern jemand mit hoher moralischer Sensibilität, der sich mit den (ethischen) Zielen der Organisation identifiziert und ein realistisches Bild von der Praxis in der Organisation zeichnen kann. Der PR-Akteur ist deshalb nicht Angestellter der Organisationsleitung, sondern Kommunikator der Sache. Die PR-Abteilung sollte von einem ausschließlichen Zugriff der Leitungsebene befreit sein und sich auch vor den Bezugsgruppen zu verantworten haben. Die Investoren und Kunden werden zufrieden sein, wenn sie Informationen mit einem hohen Qualitätsgehalt bekommen und die Organisationsmitglieder schätzen ein dialogorientiertes Vorgehen. Werden Investoren und Startups selbst Entscheidungsträger von Novalux, dann könnte die Kommunikationsabteilung in ihrem Verantwortungsbereich liegen.

### *5.3 Die Novalux-Kampagne*

Mit allen Bezugsgruppen von Novalux in einen echten Dialog zu treten, ist Illusion. Je weiter die Adressaten von Novalux entfernt liegen, desto schwieriger wird es diese Forderung zu erfüllen. Ziel von Novalux ist es, sich als Marke zu positionieren. Die Etablierung von Novalux-Kommunikatoren ist das zentrale Element der ethischen Kommunikationsstrategie. In Novalis' Roman „Heinrich von Ofterdingen“ gibt es eine Wanduhr, die es zur Zeit der Handlung noch nicht geben kann. Sie fügt sich allerdings gut ins Bild der Erzählung. Ethische PR muss von Beginn an Markenkern von Novalux sein, selbst wenn das Ergebnis des dialogischen Prozesses nicht vorweggenommen werden sollte. Ethische PR ist die Wanduhr, die es während der Etablierung einer wirtschaftsethischen Marke eigentlich noch nicht geben kann.

Die Dialogorientierung hat dort ihre Grenzen, wo eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden soll. Es verbietet sich für Novalux im Sinne der verbreiteten PR aufzutreten und monologische Kommunikation zu betreiben. Als Marke ist Novalux dem Gemeinwohl verpflichtet. Die Novalux-Kommunikation gleicht einem öffentlichen Gut, von dem niemand ausgeschlossen werden kann und keine Rivalität im Konsum besteht. Das impliziert die vollkommene Verfügbarkeit von Informationen über Wege, die dialogisch geprägt sind. Denkbar ist eine Plattform im Internet, die einen Diskurs mit der Öffentlichkeit zulässt.

Die Bereitschaft innerhalb der Öffentlichkeit in einen echten Diskurs mit einer Organisation zu treten, ist gering. Dazu kommen zeitliche und intellektuelle Beschränkungen. Novalux muss Strukturen schaffen, um diesen Diskurs zu suchen und zu fördern. Eine Etablierung der Marke Novalux scheint über diesen Weg aber kaum zu gelingen. Novalux sollte dagegen über den universitären Zugang einen Diskurs starten. Auch die Evaluation der Novalux-Aktivitäten sollte mit wissenschaftlicher Begleitung erfolgen. Selbst wenn Novalux einmal am Markt agiert, bleibt es doch vor allem ein wissenschaftliches Projekt.

### *5.4 Der Novalux-Ältestenrat*

Im Verlauf der Geschäftstätigkeit kommt es trotz einer dialogfördernden Organisationsstruktur zu Konflikten. Werden Investoren und Startups eng in den Organisationsentwicklungsprozess eingebunden, kann es auch zwischen den Stakeholdern zu Konflikten kommen. Deshalb wird vorgeschlagen eine unabhängige Autorität zu etablieren, die in Konfliktfällen moderierend

eingreifen kann, selbst nicht im operativen Geschäft tätig ist, aber eine hohe Akzeptanz bei allen Akteuren besitzt. Ein solcher Ältestenrat sollte sich idealerweise aus Personen rekrutieren, die sich mit der Idee von Novalux in besonderer Weise identifizieren. Der Ältestenrat kann von Share- und Stakeholdern angerufen werden. Außerdem überprüft er von sich aus die Machtkonzentrationen im Kommunikationsprozess. Ein Problem entstünde, wenn eine Bezugsgruppe, etwa aufgrund enger Geschäftsbeziehungen zu Novalux oder einem besonderen Personal Impact, die Machtfülle besäße Grundsätze von Novalux zu verändern. Das Gremium müsste in diesem Fall Gegenmaßnahmen ergreifen. Allerdings ist ein starkes Engagement von Share- und Stakeholdern gewünscht. Die Überprüfung bezieht sich deshalb eher auf die Untergrabung des dialogischen Kommunikationsprozesses, die es zu verhindern gilt.

## **6. *Fazit***

Ethik und PR sind keine Gegensätze. Aber sie sind auch keine Komplementäre, sondern es erfordert viel Anstrengung, um beides miteinander zu verbinden. Exemplarisch wurden einige Punkte ethischer PR entwickelt. Ob die konsequente Dialogorientierung, der Kern ethischer PR, tatsächlich durchführbar ist, kann nur die Praxis zeigen. Wenn Novalux es mit dem Ziel ethische PR zu betreiben ernst meint, dann sollte dies bereits beim Aufbau einer Organisationsstruktur berücksichtigt werden. Nur die institutionelle Selbstbindung kann gewährleisten, dass sich ethische Ziele entfalten können, weil Anreize davon abzuweichen geringer werden und die Sichtbarkeit von Abweichungen erhöht wird.

In Homers Ilias fordert Agamemnon die Griechen auf Troja zu erobern, um damit den unweigerlich Toten nachträglich eine Rechtfertigung zu geben. Die PR sollte nicht der Versuch sein, das Handeln einer Organisation nachträglich zu rechtfertigen. Im Gegenteil: Im Public Relations-Prozess sollte die Organisation definiert und entwickelt werden. Dann kann PR der Motor hin zu einer ethischen Organisation sein.

### *Literaturverzeichnis*

- Baerns, B. (1981): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit, in: Koszyk, K./ Pruys, K. H. (Hrsg.), Handbuch der Massenkommunikation, München: dtv.
- Bentele, G. (2005), Ethische Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit, in: Bentele, G./ Fröhlich, R./ Szyszka, P. (Hrsg.) (2005), Handbuch der Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag, 562–574.
- Bentele, G. / Grosskurt, L./ Seidenglanz, R. (2007): Profession Pressesprecher 2007 – Vermessung eines Berufsstandes, Berlin: Helios Media.
- Brauer, G. (2005): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Ein Handbuch, Konstanz: uvk Verlagsgesellschaft.
- Buber, M. (1994): Das Dialogische Prinzip, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Deutsche Public Relations Gesellschaft (Hrsg.) (1998): Qualifikationsprofil Öffentlichkeitsarbeit, Berlin: DPRG.
- Förg, B. (2004): Moral und Ethik der PR, Wiesbaden: VS Verlag.
- Habermas, Jürgen (1973): Wahrheitstheorien, In: Fahrenbach, H. (Hrsg.): Wirklichkeit und Reflexion. Walter Schulz zum 60. Geburtstag, Pfullingen: Neske, 211–265.
- Heath, R. L. (2005): Antecedents of Modern Public Relations, in: ders. (Hrsg.), Encyclopedia of Public Relations, Thousand Oaks: Sage.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Akademie-Ausgabe Kant Werke IV, Berlin: Preussische Akademie der Wissenschaften 1900.
- Kieser, A. / Walgenbach, P. (1976): Organisation, 5. Auflage 2007, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Merten, K. (2010): PR-Ethik: Eine Ethik mit Geburtsfehlern und Gebrechen?, URL: <http://comlus-muenster.de> (abgerufen am 01.07.2012).
- Loewenthal, E. (1940): Platon, Sämtliche Werke. Band 2, Leipzig: Lambert Schneider.
- Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München: Süddeutscher Verlag.
- Zendtwitz-Armin, G. / Graf, V. (1961): Tu gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft, Berlin: Ullstein.

# **INVESTING SOCIETY**

**Ethical  
Certification**



# Novalux Rating

Alexander Baumann und Jasper Niebuhr

## *Keywords*

*Ethische Unternehmensbewertung, Delphi-Methode, Kriterienentwicklung, Nachhaltigkeit, ethische Zertifizierung, Generationengerechtigkeit*

Die folgende Arbeit entwickelt einen Mechanismus, welcher auf Grundlage ethischer Normen und den Teilbereichen der Nachhaltigkeit Kriterien zur Bewertung von Wirtschaftsakteuren ermöglicht. Im Gegensatz zu vorherrschenden Agenturen und Mechanismen ist der Ausgangspunkt zur Kriterienfindung die Befragung von Kindern und Jugendlichen. Dieser Ansatz resultiert aus der Überzeugung, dass die Generation von morgen durchaus ein ausgeprägtes Bewusstsein besitzt, um sich mit grünen Themen und grundsätzlichen Fragen der Gerechtigkeit auseinanderzusetzen. Die Kriterienentwicklung erfolgt anhand eines ausgearbeiteten Befragungsmechanismus und wird mithilfe bestehender, wissenschaftlicher Apparate die Deduktion von eben den Kriterien ermöglichen, die für die heranwachsende Generation von Bedeutung sind.

axbaumann@googlemail.com  
jasper.niebuhr@googlemail.com

## 1. *Einleitung*

Was ist Nachhaltigkeit? Seit mehreren Jahren nun ist der Begriff in aller Munde. Unternehmen schmücken sich mit nachhaltigen Strategien, die Politik spricht sich vermehrt für nachhaltiges Handeln aus und ebenso hat es sich die Zivilgesellschaft schon lange zum Ziel gesetzt, das Nachhaltigkeitsbewusstsein zu schärfen. Nachhaltige oder dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.<sup>1</sup> Demnach scheint es ein entscheidendes Merkmal nachhaltigen Handelns zu sein, bei gegenwärtigen Strategien und Handlungen das Wohl der nachfolgenden Generationen zu berücksichtigen und mit einzubeziehen. Nachhaltigkeit ist allgemein in drei Hauptsäulen aufzuteilen: die der ökologischen, ökonomischen und der sozialen Nachhaltigkeit.<sup>2</sup>

Die Idee von Novalux ist es, die junge Generation bei der Bewertung von Unternehmen in Fragen auf nachhaltiges Handeln mit einzubeziehen. Der vorliegenden Arbeit liegt die Idee zugrunde, den Nachhaltigkeitsbegriff anhand von Befragungen von Kindern und Jugendlichen zu überprüfen und Unternehmen hinsichtlich ökologischer, sozialer und ökonomischer Kriterien zu bewerten. Das Ziel wird dabei sein, mit Hilfe von wissenschaftlich anerkannten Bewertungsverfahren ein Rating wirtschaftlichen Handelns zu erreichen. Novalux hat herausgefunden, dass bereits Kinder für entsprechende Fragestellungen sensibilisiert sind und durchaus ein starkes Bewusstsein für grüne Themen und Gerechtigkeitsfragen besitzen. Somit stellt die Befragung von Kindern und Jugendlichen – der Generation von morgen – ein sinnvolles Instrument dar, wenn es um eine Kriterienfindung für die Bewertung von Unternehmen geht, die Auswirkungen auf die zukünftige Gesellschaft haben. Es soll wie folgt vorgegangen werden:

Zunächst soll ein Einblick in die Thematik gegeben werden, wobei Begrifflichkeiten geklärt werden und das ethische Investment in den historischen Kontext eingeordnet wird. Im zweiten Teil der Arbeit folgen die philosophischen Grundlagen des Novalux Young-Ansatzes. Dabei werden die Messbarkeit von Ethik und die Ausgangssituation behandelt, bevor das philosophische Gedankengut implementiert und der Ansatz vorgestellt wird. Im abschließenden Abschnitt wird die konkrete Kriterienentwicklung exemplarisch bearbeitet. In deren Rahmen sind verschiedene Selektionsansätze zur Implementierung von Kriterien gegeneinander abzuwägen, bevor ein Transmissionsmechanismus die Ableitung von Kriterien durch die Miteinbeziehung der Zivilgesellschaft ermöglicht.

<sup>1</sup> Siehe dazu im Brundtland-Bericht S. 51; Absatz 49.

<sup>2</sup> Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden erweitert diese Säulen um den Bereich des Kulturellen. Siehe hierzu 2.2.

## 2. *Ethisches Investment*

### 2.1 *Begrifflichkeit*

Ethisches Investment, „Social Responsible Investment“ oder auch nachhaltiges Investment – es gibt viele Begriffe, doch keine einheitliche Definition für das verantwortungsbewusste Investieren. Der Umstand lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass innerhalb dieses Investmentzweiges unterschiedliche Ziele verfolgt werden (vgl. Schumacher-Hummel 2004: 76). Im deutschsprachigen Raum sind vor allem das ethische, beziehungsweise nachhaltige Investment, aber auch Kombinationen des verantwortungsvollen Investments oder generell prinzipiengeleitetes Investment geläufige Begriffe. Gerade im deutschen Sprachgebrauch werden Begrifflichkeiten wie Öko-Investment auch dann verwendet, wenn soziale oder ethische Kriterien einbezogen werden. Andersherum finden sich ökologische Kriterien im Katalog des ethischen Investments wieder. So werden die Bezeichnungen oftmals unspezifisch als Sammelformen eben solcher Anlageformen verwendet, wenn eine deutliche Berücksichtigung ethischer, sozialer und ökologischer Kriterien beabsichtigt wird.

Im Folgenden wird vom ethischen Investment die Rede sein. In diesem Kontext werden ethische Normvorstellungen wie „Gewinn ist nur gerechtfertigt, wenn er nicht auf Kosten der natürlichen Mitwelt, nicht zulasten der Gesellschaft und nicht um den Preis der Missachtung von kulturellen Werten erworben wird“ (vgl. Mächtel 1996: 62) einbezogen.

### 2.2 *Historie des ethischen Investments*

Bereits im 18. Jahrhundert haben die Quäker und Methodisten in Großbritannien und den USA aus ethischer Überzeugung heraus Investitionen in die Rüstungsindustrie und den Sklavenhandel abgelehnt<sup>3</sup> und das Spannungsfeld zwischen Moral, Ökologie und Ökonomie hat in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Brisanz gewonnen. Im Laufe der 1980er Jahre etablierten sich die Nachfrage und das Bewusstsein für ethisches Investment und erreichten nach den USA und Großbritannien auch Kontinentaleuropa. Folgende Merkmale liegen zugrunde:

---

3 Vgl. Pinner 2003: 79; Die Vermeidung derartiger Investitionen wurde durch die Verbundenheit zur Religion und ihrer entsprechenden Normen motiviert.

- Die Berücksichtigung relevanter Fragen und Problemstellungen in Bezug auf Umwelt, Arbeit, unterdrückende Regime, gesundheitliche Faktoren und Produktsicherheit.
- Entfaltung der Wirtschaftsethik und der „Corporate Social Responsibility“-Bewegung (CSR) innerhalb verschiedener Gruppen wie Medien, Firmenpolitik, akademische Lehre und Consulting Tätigkeiten.
- Gestiegene Performance des ethischen Investments.
- Zunehmende Bedeutung von CSR.
- Wachsender öffentlicher Diskurs.
- Gründung von nationalen Organisationen (vgl. Schwartz 2003: 196).

Die verstärkte Auseinandersetzung mit Geldanlagen führte in Europa zur Entwicklung von sogenannten Öko-Effizienzfonds, welche branchenübergreifend investierten. Ende der 1980er Jahre setzte diese Entwicklung auch in Deutschland ein, im Zuge derer 1988 die Ökobank in Deutschland zugelassen wurde (vgl. Pinner 2003: 81). Aus diesem Anlagemodell heraus entwickelten sich anschließend die Nachhaltigkeitsfonds – soziale Kriterien wurden nunmehr mit berücksichtigt (vgl. Figge 2001: 610). Dies verstärkte den Umdenkprozess in der Gesellschaft. Die „grüne Bewegung“, welche sich primär auf die ökologischen Probleme „beschränkte“, wurde um neues Gedankengut erweitert und in der Gesellschaft wuchs das Bewusstsein für weitere Missstände. Fragestellungen bezüglich des allgemeinen Umgangs mit Ressourcen gerieten immer mehr in den Fokus und fanden schnell auch Einzug in die Thematik der Geldanlagen (vgl. Grün/Kohrs 2008: 132ff). So fand der Begriff des „nachhaltigen Wirtschaftens“ auch in Deutschland immer mehr Zuspruch.

1987 definierte die „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ Nachhaltigkeit als eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation erfüllt, ohne den kommenden Generationen die Möglichkeiten zu rauben, ihre entsprechenden Bedürfnisse befriedigen zu können (vgl. Lin-Hi 2006: 44). 1990 veröffentlichte die Internationale Handelskammer (ICC) die „Business Charter for Sustainable Development“ – ein offizieller Katalog mit Richtlinien zum nachhaltigen Wirtschaften.<sup>4</sup> Demnach wird der Begriff der Nachhaltigkeit im Sinne der „triple bottom line“ verstanden. Diese Definition erlaubt die Miteinbeziehung der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie, die durch nachhaltiges Wirtschaften entsprechend gewährleistet werden sollen

---

4 Vgl. Pinner 2003: S.84 ff.; Mit den sog. Valdez-Kriterien (später erweitert durch die Sullivan-Kriterien) vereint sich eine weitere Gruppe von Investoren- und Umweltgruppen in den USA und verpflichten sich zum Handeln gemäß eines Auflagenkatalogs zum umweltfreundlichen Wirtschaften.

(vgl. ebd.: 44). Eine Weiterentwicklung und Vertiefung des kriterialen Ansatzes folgte 1997, als der Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden (FHL) vorgestellt wird.

### *Der Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden und andere Ratingagenturen*

Der Frankfurter Professor Dr. Johannes Hofmann entwickelte einen Kriterienkatalog, welcher es möglich machen sollte mit „gutem Gewissen“, also auf Grundlage ethischer Kriterien, am Kapitalmarkt Gewinne zu erzielen.

„Ausgehend von einem erweiterten ethischen Nachhaltigkeitsbegriff basiert der Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden auf den drei Bewertungsdimensionen Kultur-, Sozial- und Naturverträglichkeit, welche durch eine Vielzahl von Unterkriterien konkretisiert und operationalisiert werden“ (vgl. Grün/Kohrs 2008: 132).

Der FHL beinhaltet circa 850 diverse Einzelkriterien, die in einem Wertbaum systematisiert sind. Der Aufbau des Wertbaums ist dabei derart strukturiert, dass die ersten drei Ebenen auf strukturelle Ordnungsbegriffe eingehen (Es wird systematisiert: handelt es sich um eine Fragestellung der Natur-, der Sozial-, oder der Kulturverträglichkeit?), während die anschließenden Ebenen eine Bewertung vornehmen. Dieses Verfahren, welches eine starke Komplexität impliziert, soll sicherstellen, dass keine Bewertungsobjekte übersehen werden (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 17). Die einzelnen Äste des Wertbaums laufen hierbei durch sämtliche unternehmerische Handlungsfelder, fokussieren ebenso darin eingebundene Bereiche und behandeln einzeln explizite Fragen wie beispielsweise die der Diskriminierung (vgl. ebd.: 72). Mittlerweile stellt der FHL wohl eines der, wenn nicht sogar das meist rezipierte Werk zur ethischen Unternehmensbewertung dar (vgl. Pinner 2003: 149). Allerdings bedingt die starke Komplexität des FHL in der Praxis auch Schwierigkeiten. Es erscheint fast unmöglich einen solchen „Pool“ von Kriterien tatsächlich anwenden zu können. Die praktische Umsetzung des Leitfadens für eine greifbare Nachhaltigkeitsanalyse in ein anwendbares Bewertungssystem wurde in Kooperation mit der Researchagentur „oekom research AG“ realisiert. Diese reduzierten die 850 Einzelkriterien auf nunmehr 200 Untersuchungskriterien (vgl. Pinner 2008: 102). Der entstandene Ratingmechanismus dient der „oekom research AG“ selbst zum eigenen Zertifizierungsverfahren. In mehreren Stufen werden erst die einzelnen Kriterien über-

prüft, anschließend wird ein Rating-Komitee eingesetzt, welches sich aus Fachleuten der Bereiche Nachhaltigkeit und nachhaltigem Investment zusammensetzt (vgl. ebd.: 103).

Im Falle der „oekom research AG“ wird der entwickelte Ratingkatalog, angelehnt an den FHL, anschließend für die Prüfung von Unternehmen angewandt. Die oekom research AG führt nach der Vorgehensweise des erklärten Verfahrens verschiedene Ratings durch.

Weitere bekannte Rating- oder Research-Agenturen in Deutschland sind außerdem „imug“ (Teil der britischen Eiris-Gruppe) und „scoris“. Die Research-Agentur „imug“ macht es sich zur Aufgabe, auf den Konsumenten zugeschnittene Kriterienanalysen, sogenannte „customized research“, anzubieten. Als Teil der Eiris-Gruppe hat die Agentur Zugriff auf die Mehrheit der börsennotierten Unternehmen und kann diese je nach Schwerpunktausrichtung des Kunden in Bezug auf ökologische, ethische oder soziale Kriterien und Fragestellungen überprüfen.

### ***3. Philosophische Grundlagen von „Novalux Young“***

#### *3.1 Novalux Young*

##### *3.1.1 In wie weit ist Ethik messbar?*

Die Ethik als jener Teil der Philosophie, welcher das moralische Bewusstsein und Verhalten des Menschen zum Gegenstand hat, vermag es den Gebrauch von allgemeinen Handlungsnormen beziehungsweise den Bewertungscharakter von „gut“ oder „schlecht“ zur Deduktion von Bewertungskriterien von Wirtschaftsakteuren zu rechtfertigen.

Ganz allgemein wird unter Ethik die Lehre vom sittlichen Verhalten des Menschen verstanden. Sittlichkeit ist hierbei als ein von der kollektiven, gesellschaftlichen Lebensform gefordertes Verhalten zu verstehen (vgl. Düwell/Hübenthal/Werner 2002: 1). Moralisches oder ethisches Handeln wiederum wird immer mehr vor allem als Anstreben und Verfolgen von sozialen, ökologischen und kulturellen Zielen verstanden (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 16). Kulturelle und soziale Ziele meinen hierbei die Auswirkungen (unternehmerischen) Handelns auf die Gesellschaft. Unternehmensextern betrifft dies Zulieferer, Kunden, den Staat des Firmensitzes wie auch andere Nationen, in denen das Unternehmen tätig ist. Intern sind die Mitarbeiter von einer jeweiligen

Unternehmenspolitik betroffen (vgl. Ries/Sträter 2004: 3). Ökologische Gesichtspunkte wiederum zielen auf die Beeinflussung von Luft, Wasser, Natur und die Tierwelt ab.

Aufgabe der Wirtschaftsethik wiederum ist es nicht, Handlungsanweisungen zu erarbeiten oder zu definieren, sondern vielmehr ethische Prinzipien auf den Bereich des wirtschaftlichen Handelns anzuwenden. In diesem Zusammenhang fallen oftmals direkt die Begriffe Verantwortung, Solidarität und Humanität (vgl. Homann 1993: 1287). Berücksichtigt man die Tatsache, dass ein jeder Wirtschaftsakteur mit seinem Handeln sein Umfeld, also seine Mitmenschen ebenso wie die Umwelt, mittelbar oder unmittelbar beeinflusst, müssen für den Wirtschaftsakteur konsequenterweise die gleichen „ethischen Spielregeln“ gelten wie für das Individuum im gesellschaftlichen Kontext.

### *3.1.2 Die Ausgangssituation*

Die bisherige Kriterienentwicklung sowie deren Auswahl (zum Beispiel für die entsprechenden Fonds) wird besonders durch einen Umstand charakterisiert: dem Top-down-Prinzip. Top-down bezeichnet hierbei die Tatsache, dass die Erarbeitung sowie die Implementierung der Kriterien ausschließlich durch einen ausgewählten Personenkreis stattfindet: Expertengruppen, sogenannte Ethik-Kommissionen, und andere exklusive Gruppen entwerfen die ethischen Leitfäden und geben sie in Form von Kriterienkatalogen aus. Die Herleitung geschieht dabei über die Methode der Deduktion, das heißt, die einzelnen Kriterien werden schrittweise aus übergeordneten Kriterien abgeleitet und spezifiziert (vgl. Ries/Sträter 2004: 6).

Unsere Kritik ist weniger operativer, sondern vielmehr struktureller Natur. Das Zusammenspiel zwischen Exklusivität und der deduktiven Herleitung kann zur Entstehung systematischer Blindspots führen. Diese strukturell bedingten blinden Flecken bezeichnen Sachverhalte, welche von den Kommissionen und Gremien aus deren „Vogelperspektive“ gar nicht gesehen werden können. So wurde beispielsweise die besondere Situation der Frauen in Entwicklungsländern in den entwicklungspolitischen Kriterien im ethischen Investment lange Zeit nicht berücksichtigt (vgl. Schneeweiß 2010: 10). Nicht jeder bekommt die Möglichkeit, Gedanken, Ideen, Probleme und Anliegen mit einzubringen, obwohl die Thematik des ethischen Handels und unternehmerischer Verantwortung den Anspruch haben sollte, innerhalb der Zivilgesellschaft kommuniziert zu werden. So lässt sich in diesem Zusammenhang die Frage stellen, warum gerade die aus der Kriterienentwicklung ausgeschlossen werden, welche von deren Erarbeitung und Umsetzung am stärksten betroffen sind. Den zukünftigen Generationen wird folglich die Möglichkeit genommen

ihre eigene Zukunft mitzubestimmen, indem ihnen durch den exklusiven Zugang eine aktive Interessenvertretung verwehrt wird und ihre Anliegen aufgrund des pragmatischen Top-down-Prozesses möglicherweise überhaupt nicht erkannt beziehungsweise aufgenommen werden.

### *3.1.3 Von Top-down zu Bottom-up*

Im Gegensatz zu dem klassischen Ansatz, der sich als eher zentral und top-down geprägter Ansatz versteht, steht im Zentrum von Novalux eine dezentrale und von der gesellschaftlichen Basis her bestimmte Position. Zentrales Ziel ist es, durch Anwendung des Bottom-up-Prinzips den Raum für mögliche Blindspotstehung signifikant zu reduzieren. Im Bottom-up-Prinzip startet die Kriterienentwicklung nicht mit dem Deduzieren einiger Grundprinzipien, sondern zunächst mit einer Datenerhebung. Wie muss nun eine Datenerhebung aussehen, dass Exklusivität in der Kriterienentwicklung vermieden wird? Sie muss frei zugänglich sein. Das heißt, jedem muss die Möglichkeit gegeben werden, sich einzubringen. Somit versteht sich die Datenerhebung im Sinne von Novalux weniger als eine Sammlung empirischer Fakten, sondern mehr als ein Berücksichtigen möglichst vieler Interessen. Gewähren wir diesen freien Zugang, lösen wir gleichzeitig das Blindspotproblem.

Die Vorteile des freien Zugangs sowie die Überwindung der Exklusivität fanden wir in der Erstellung eines Forums des Fragens. Unser Vorschlag lautet, nicht ein Forum des Wissens zu schaffen, sondern ein Forum des „Nicht-Wissens“. Dieses Forum ist so strukturiert, dass man nicht auf Probleme „antwortet“, sondern nach diesen „fragt“. Eine Frage setzt definitionsgemäß kein Wissen voraus, vielmehr ist sie als Äußerung zu verstehen, mit welcher der Fragende eine Antwort oder Klärung verlangt – die Beseitigung einer Wissenslücke oder das Klären eines Verständnisproblems. So können Fragen kritisieren, reflektieren, inspirieren, überraschen und so teilweise zu neue Einsichten und Ideen führen. Durch ein solches Forum beziehungsweise eine in diesem Sinne konstruierte Datenerhebung bleiben unsere Kriterien anpassungs- und entwicklungsfähig. Die Kriterien werden somit nicht ex ante entwickelt, sondern erst aus dem Befragungsprozess heraus generiert, wodurch sich Novalux von dem dogmatischen Vorgehen des klassischen Ansatzes lösen kann.

Das oben erläuterte Prinzip bleibt zunächst jedoch ein Ideal. Um ein Forum aufzusetzen, welches durch eine Art Eigendynamik imstande ist ständig einen Output zu erzeugen (sprich immer neue Fragen zu generieren), fehlen uns als studentisches Projektteam die Mittel. Laufende Kosten für Administration, Organisation, Personal, technische Notwendigkeiten wie Serverkapazitäten

und Marketing vermögen wir nicht zu begleichen. Darüber hinaus bleibt fraglich, ob sich dieses Forum schnell genug oder ob es überhaupt eine Eigendynamik entwickelt.

Aufgrund dessen mussten wir auch hier eine alternative Methodik entwickeln, welche die Kostenprobleme kompensieren kann und dabei trotzdem für unsere Zwecke adäquate Ergebnisse liefert. Dafür entwarfen wir einen Fragebogen, in welchem wir nach Fragen fragen. In diesem entschieden wir uns dafür, eine offene Befragung durchzuführen, das heißt, es werden keine vorformulierten Antwortalternativen vorgegeben. So können suggestive Einflüsse im Fragebogen weitestgehend vermieden werden (vgl. in diesem Band Meyer/Loev 2013).

„Der Übersichtlichkeit halber unterteilt sich das Fragenset in drei Abschnitte, mit jeweils drei oder vier Fragen. Angeleitet durch unsere Fragen, formulieren die Probanden in den Teilen eins und zwei neue, eigene Fragen. Hier werden sie durch gezielte ethische Bezüge dazu angeregt, zu neuen Fragen zu kommen, statt Antworten zu geben. [...] Der letzte Teil des Fragensets unterscheidet sich von den beiden ersten hinsichtlich des Fragestils. Hier werden vier Stichworte genannt, zu denen sich die Probanden assoziativ äußern. Wenige Worte verringern dabei den suggestiven Einfluss auf die Gedanken“ (vgl. ebd.).

Der umfrageähnliche Charakter unserer Kriterienentwicklung gibt einige Möglichkeiten der Modifikation. So lassen sich durch Variationen in der Zusammensetzung der Befragten unterschiedliche Ergebnisse erzielen.

Verschiedenste Szenarien sind denkbar. Als Ideal sehen wir einen Querschnitt durch die gesamte Gesellschaft. Manager würden hier genauso wie beispielsweise Rentner, Lehrer, Auszubildende, Schüler, Arbeitslose oder Krankenschwestern an unserer Umfrage teilnehmen, sprich an der Kriterienentwicklung mitwirken. Allerdings ist schnell zu erkennen, dass ein solches Vorhaben zum jetzigen Zeitpunkt des Novalux-Projekts nicht umsetzbar ist. Folglich erarbeiteten wir unterschiedlichste Clustermöglichkeiten. So erscheinen zum Beispiel Unterscheidungen der Gruppen durch Bildung, Beruf und Alter möglich und erreichbar. Letztere bildete sich für uns als sinnvollste Clusterung heraus. So entwarfen wir die Markenidee Novalux Young. Als Altersgrenzen in „Novalux Young“ sind die Vollendung des 8. Lebensjahrs als Mindest- und die Vollendung des 26. Lebensjahrs als Höchstgrenze festgelegt. Diese Zäsur beruht auf moralpsychologischen Überlegungen von Robert L. Selman und Lawrence Kohlberg, welche in einer eigenen Arbeit von

einem weiteren Novalux-Team analysiert wurden.<sup>5</sup> Mithilfe der Verwendung wissenschaftlicher Theorien zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass es methodisch legitim und mitunter vorteilhaft ist, sich auf die oben genannten Altersgruppen zu beschränken. So vertreten Kinder ab circa 15 Jahren moralpsychologisch gesicherte Ansichten. Daneben – so die Autoren – kann der kindliche „intuitive“ Blick auf die Dinge (insbesondere von Kindern jünger als 15 Jahre) nicht nur überraschend und inspirierend sein, sondern uns gar zu ganz neuen Einsichten und Ideen führen. In den folgenden Abschnitten werden die philosophischen Wurzeln von Novalux dargelegt.

### 3.2 *Liberaler Paternalismus*

Wir gehen mit unseren Fragebögen auf Personen zu. Natürlich besteht immer die Möglichkeit ein Ausfüllen abzulehnen beziehungsweise online die Befragung völlig ohne Hinweise durchzuführen. Jedoch muss man anerkennen, dass wir die Rahmensituation durch unser aktives Vorgehen ändern. Mit dem gezielten Ansprechen von Personen geben wir diesen sogenannte „nudges“, einen Schubser, durch welchen wir das framing ändern. Konkret rufen wir in „Novalux Young“ Personen zwischen 8 und 26 Jahren zum Ausfüllen unserer Umfrage auf. Ohne den expliziten Hinweis auf die Novalux-Umfrage würden diese Personen möglicherweise nicht teilnehmen. Dies lässt sich unter liberal oder auch soft paternalism zusammenfassen. Im Gegensatz zum klassischen Paternalismus liegt hier nicht ein Erzwingen des Glücksziel vor, sondern ein Hinführen zum Glück.

Das Konzept des liberalen Paternalismus wurde von dem Ökonomen Richard Thaler (University of Chicago) und dem Juristen Cass Sunstein (Harvard Law School) entwickelt. Die Idee dahinter ist, durch partikulare Kontextänderungen die Entscheidungssituation einer Person so zu beeinflussen, dass sich diese – im neuen „framing“ – nun anders und vor allem zum eignen Gunsten besser entscheidet (vgl. Thaler/Sunstein 2008: 1ff.). Diese Kontextänderungen werden durch die bereits oben genannten nudges beziehungsweise Schubser erreicht.

„A nudge, as we will use the term, is any aspect of the choice architecture that alters people’s behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. To count as a mere nudge, the intervention must be easy and cheap to avoid“ (vgl. ebd.: 6).

---

5 Siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013.

Als illustrierendes Beispiel stelle man sich einen Manager einer Cafeteria vor, welcher das Essen so anordnet, dass gesunde Nahrung von den Besuchern aufgrund der Regallage der Gerichte systematisch bevorzugt wird (zum Beispiel durch kürzere Distanzen oder der Positionierung auf Augenhöhe) (vgl. ebd.: 2f.). Es ist statistisch erwiesen, dass Änderungen in der Architektur solcher Einrichtung (dies gilt folglich auch für andere Lebensmittelgeschäfte, wie etwa Supermärkte) die Kaufentscheidungen der Verbraucher signifikant beeinflussen (vgl. ebd.: 1). Thaler und Sunstein betonen, dass Individuen in dieser Form des Paternalismus freie Entscheider bleiben (vgl. ebd.: 5). Interventionen sind dabei folglich „soft“ in dem Sinne, dass Entscheidungsalternativen nicht begrenzt oder ausgeschlossen werden (vgl. Grüne-Yanoff 2009: 4). In dem Cafeteria-Beispiel ist es den Personen weiterhin möglich, ungesunde Nahrung zu wählen. Durch die nudges lässt sich folglich auch keine totale Verhaltensänderung erzielen. Im Beispiel konnte allerdings eine (positive) Konsumänderung von bis zu 25 Prozent erzielt werden (vgl. Thaler/Sunstein 2008: 1).

Genauso verhält sich dies in unserer Kriterienentwicklung. Indem wir gezielt Personen zum freiwilligen Ausfüllen des Novalux Fragebogens auffordern, geben wir ihnen ebenfalls einen „Schubser“. Wir weisen auf die Existenz dieses Bogens explizit hin und geben so jedem Teilnehmer die Möglichkeit zur Mitwirkung der Entwicklung wirtschaftsethischer Kriterien, welche ohne diesen „Schubser“ möglicherweise ausbliebe. Diese Änderung im framing kommt letztendlich nicht Novalux, sondern vor allem den Mitwirkenden selbst zugute. Denn so können sie das Wirtschaftsgeschehen doch teilweise mitbestimmen, indem sie Unternehmen indirekt zu erfüllende Kriterien auflagen.<sup>6</sup>

---

6 An dieser Stelle möge die Annahme gemacht sein, dass Unternehmen das Ziel verfolgen unsere wirtschaftsethischen Kriterien zu erfüllen, um in den Novalux Fonds aufgenommen zu werden und dadurch deren Art zu wirtschaften indirekt und direkt beeinflusst wird.

ANGABEN ZUR PERSON

ALTER:

GESCHLECHT:

FRAGENSET

1. A) STELL DIR VOR, ES GÄBE EIN ALLWISSENDES ORAKEL, WELCHES AUF JEDE FRAGE  
DIESER WELT EINE ANTWORT WÜSSTE. WELCHE FRAGE WÜRDEST DU STELLEN?  
  
B) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU DEM REICHSTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN?  
  
C) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU DEM ÄRMSTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN?  
  
D) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU DEM ÄLTESTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN?
  
2. A) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU AN DIE BUNDESKANZLERIN STELLEN?  
  
B) EINE FRAGE, DIE DU EINEM UNTERNEHMER / MANAGER STELLEN WÜRDEST?  
  
C) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU EINEM RICHTER STELLEN?
  
3. WAS VERBINDEST DU MIT, ODER WAS BEDEUTET FÜR DICH:  
  
A) LUXUS  
  
B) VERANTWORTUNG  
  
C) GERECHTIGKEIT  
  
D) ELITE

ABBILDUNG 1: NOVALUX FRAGEBOGEN

(QUELLE: IN DIESEM BAND MEYER, E./ LOEV, W. (2013): 407)

### 3.3 *Deliberation*

Im Bottom-up-Prinzip der Novalux-Kriterienentwicklung findet sich ein weiterer Vorteil. Dieses ist nämlich nicht nur ein partizipatives, sondern auch ein deliberatives Modell. John Gastil, Professor an der University of Washington, beschreibt den Prozess der Deliberation wie folgt:

„When people deliberate, they carefully examine a problem and arrive at a well-reasoned solution after a period of inclusive, respectful consideration of diverse points of view“ (Gastil 2008: 8).

Die Idee der deliberativen Demokratie und damit auch die des Deliberierens selbst wurde entscheidend von dem Philosophen und Soziologen Jürgen Habermas beeinflusst. Habermas gehört zur zweiten Generation von Vertretern der Kritischen Theorie, welche maßgeblich von Theodor W. Adorno und Max Horkheimer geprägt wurde (vgl. Becker 2007: 145). Allerdings sind diese Idee und deren Implementation nicht vollkommen neu, sondern genauso alt wie die Demokratie selbst. Zeichen deliberativer Demokratien fanden sich bereits im fünften Jahrhundert v. Chr. in Athen (vgl. Elster 1998: 1). Habermas' Hauptwerk „Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats“ (1992) enthält seine Kernargumentation zum Thema der Deliberation (vgl. Bohmann/Rehg 2007). Sein Vorhaben befindet sich allerdings in einem anderen Kontext als das unsere. Während Habermas versucht ein legitimes demokratisches Verfahren der Rechtserzeugung zu entwickeln, möchten wir ein gerechtes und effizientes Verfahren der Kriterienentwicklung erzeugen (vgl. Iser/Strecker 2010: 155). Dennoch bleiben seine Grundideen für uns als Analogie von großem Wert. Mithilfe seiner Theorie möchten wir zeigen, dass das Bottom-up-Prinzip in der Gewinnung wirtschaftsethischer Kriterien legitim, gerecht und effizient ist.

Den Prozess der deliberativen Demokratie und somit ebenfalls den des deliberativen Entscheidens versteht Habermas als einen zweigleisig verlaufenden Prozess, der sich mittels informeller und formell verfasster Meinungs- und Willensbildung unterscheiden lässt (vgl. Habermas 1992: 382). „Die informelle Meinungs- und Willensbildung findet in den vielfältigen Arenen der politischen Öffentlichkeit statt.“ (Iser/Strecker 2010: 156) Von dort aus soll die formell verfasste Meinungs- und Willensbildung, welche sich im Kern des politischen Systems befindet (u.a. das Parlament), beeinflusst werden (ebd.: 156). Nach Habermas müssen die unterschiedlichen Stimmen, die sich

in der Öffentlichkeit artikulieren, erst durch die Filter der Rationalisierung hindurch, bevor die getroffenen Entscheidungen ein allgemeines Interesse ausdrücken (vgl. ebd.).

Auch im Bottom-up-Prinzip von Novalux finden sich zwei separat laufende Prozesse. Im Unterschied zu Habermas' Konzeption besitzen diese allerdings keinen zweigleisigen Charakter, sondern einen mit zwei Ebenen. Diese Differenzierung ist deswegen nötig, da die Prozesse in Habermas' deliberativer Demokratie nebeneinander und die im Bottom-up-Prinzip nacheinander ablaufen. Abbildung 2 soll zeigen, wie der deliberative Prozess in die Kriterienentwicklung von Novalux eingepasst ist.



ABBILDUNG 2: DELIBERATION IM BOTTOM-UP-PRINZIP (EIGENE DARSTELLUNG)

So folgt der Transmissionsmechanismus nach der deliberierenden Zivilgesellschaft. Wir zeichnen den Transmissionsmechanismus als eine zweite, von der Zivilgesellschaft unabhängige Ebene aus, da dieser kein Ergebnis der deliberierenden Gesellschaft selbst ist. Der Mechanismus wurde von Novalux entworfen und wird im 4. Kapitel vorgestellt. Für Habermas berücksichtigt die Theorie der deliberativen Demokratie als normativer Kern der Politik vor allem den Bereich der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung (vgl. ebd.). „Die Qualität der Demokratie beruht somit primär auf einer vitalen Öffentlichkeit, die in einer pluralistischen Zivilgesellschaft verankert ist.“ (vgl. ebd.: 157). Novalux geht es im Vergleich zu Habermas um die Qualität wirtschaftsethischer Kriterien. Die Partizipation der Öffentlichkeit an deren Bildung ist für uns allerdings genauso von großem Interesse und soll die Beschaffenheit der Kriterien positiv beeinflussen. Letztendlich ließe sich ebenso von einer Demokratisierung der Wirtschaft reden: Unterschiedlichste Perspektiven können durch die Beratschlagung der Gesellschaft berücksichtigt werden. „Novalux Young“ spezifiziert

sich dabei – durch die Befragung von „Kindern“ – auf die Zukunftsperspektiven. Die öffentliche Beteiligung liegt für Novalux in dem Fragen, beziehungsweise in dem Ausfüllen unserer Umfrage. Für Habermas liegt der Grundgedanke einer Zivilgesellschaft darin, „[...] dass Gefühle der Unzufriedenheit, des Leidens und der Empörung in der Öffentlichkeit artikuliert [...] werden [...]“ (vgl. ebd.). Dies gilt in gleicher Weise für Novalux, nur dass die Artikulation bei uns durch Fragen stattfindet.

Erst durch ihr organisatorisches Substrat wird eine zivilgesellschaftliche Öffentlichkeit überhaupt möglich (vgl. Habermas 1992: 444). Denn die Fähigkeiten und die Autonomie, welche für eine Teilnahme am deliberativen Prozess nötig sind, werden nicht als gegeben angesehen, sondern als etwas, das zunächst erzeugt werden muss (vgl. Rosenberg 2007: 13). So sind es „nicht-staatlich[e] und nicht-ökonomisch[e] Zusammenschlüsse und Assoziationen auf freiwilliger Basis“ (vgl. Habermas 1992: 443), welche die Zivilgesellschaft bilden. Hierzu zählt Habermas Organisationen, die

„Themen von allgemeinem Interesse behandeln, unterrepräsentierte und schwer organisierbare Gruppen oder Anliegen advokatorisch vertreten, die kulturelle, religiöse oder humanitäre Ziele verfolgen, Bekenntnisse bilden usw“ (vgl. ebd.: 445).

Eine bloße institutionelle Erzeugung von Räumen freier Rede reicht nicht aus (vgl. Rosenberg 2007: 14). So ist für Habermas kennzeichnend,

„[...] dass die zivilgesellschaftlichen Akteure nicht nur offensiv versuchen, neue Themen zu lancieren, sondern sich auch defensiv dafür einsetzen, dass die politische Öffentlichkeit als Raum des bürgerlichen Engagements lebendig bleibt“ (vgl. Iser/Strecker 2010: 158).

Als genau solch eine Organisation beziehungsweise einen solchen Akteur, begreifen wir Novalux. Somit ist Novalux – mit Habermas' Worten gesprochen – ein primärer Träger emanzipatorischer Impulse (vgl. ebd.).

Die deliberative Konzeption von Novalux hat gegenüber der deliberativen Demokratie Habermas' einen entscheidenden Vorteil. So muss die Kritische Theorie zur Kenntnis nehmen, dass in der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit einige Personen bessere Chancen haben als andere ihren

Einfluss geltend zu machen (vgl. ebd.: 157). Dies folgt aus der Tatsache, dass „Veranstalter, Redner und Zuhörer [...] [sowie] Arena und Galerie, [...] Bühne und Zuschauerraum“ (Habermas 1992: 440) in der Praxis variieren und so jeweils unterschiedlich überzeugend für die Entscheidung erscheinen. Auch wenn Habermas annimmt, dass sich letztendlich trotzdem nur die Meinungen durchsetzen, welche die Bürger überzeugen (vgl. Iser/Strecker 2010: 157), ist es dennoch vorteilhaft, dass es im Novalux-Konzept gar nicht möglich erscheint, dass solche Verzerrungen überhaupt auftauchen. Denn durch den Charakter eines schriftlichen und anonymen Forums oder eben den einer Umfrage bleibt ein individuelles Hervorheben einzelner Akteure weitestgehend unerreichbar. Habermas argumentiert im Folgenden, dass nicht gewährleistet werden kann, dass die öffentliche Meinung allgemein konsensfähig ist und es sich somit nicht um legitime Macht in einer Demokratie handeln kann. Die Öffentlichkeit kann zwar neue Problemlagen identifizieren und thematisieren, jedoch keine verbindlichen Entscheidungen treffen (vgl. ebd.: 159f.). Da prozedurale Regeln fehlen, kann nicht sichergestellt werden, dass alle Personen gleichermaßen Gehör finden und an der Erzeugung der öffentlichen Meinung mitwirken können (vgl. Habermas 1992: 449f.). Habermas beweist so,

„[...]dass weder Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft auf der einen Seite noch politisches System<sup>7</sup> auf der anderen Seite allein ausreichen. Beide müssen sich ergänzen, um zu legitimen politischen Entscheidungen zu gelangen“ (Iser/Strecker 2010: 160).

Dieselbe Ergänzung findet sich im Bottom-up-Prinzip von Novalux: Eine Kriterienentwicklung mithilfe des Top-down-Verfahrens führt unausweichlich zur Blindspotentstehung, während ein freies öffentliches Forum, ohne Transmissionsmechanismus und institutioneller Übersetzung zu keinen eindeutigen Kriterien führen kann.

### *3.4 Generationengerechtigkeit*

Neben den methodischen Aspekten der Beschränkung auf eine junge Altersgruppe für die Kri-  
teriengenerierung spielten für uns auch ideelle Gründe eine tragende Rolle bei der Entscheidung

---

<sup>7</sup> Denn die Legitimität von Alleinentscheidungen seitens des politischen Systems scheint fraglich.

für diese Clusterung. Für uns ist Nachhaltigkeit als ethisches Projekt im Investmentbereich ein essentieller Bestandteil. In diesem Sinne definieren wir Nachhaltigkeit völlig grundlegend:

„Nachhaltig ist [...] eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation erfüllt, ohne kommenden Generationen die Möglichkeiten zu rauben ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (Siehe hierzu in diesem Band Gebauer 2013: 112).

Somit lässt sich die Formulierung aufstellen, dass die zukünftigen Generationen die eigene Zukunft selbst regeln und gestalten. Es ist wahrscheinlich, dass Theorien über intergenerative Gerechtigkeit in Zukunft noch mehr Bedeutung zugeschrieben werden (vgl. Tremmel 2009: 4). In den letzten Jahren gab es zu dem Thema Generationengerechtigkeit viel Bewegung. Zu Anfang wurde diese Thematik von vielen unterschätzt. So verhöhnte beispielsweise der schottische Philosoph und Ökonom David Hume dieses Thema. Für ihn waren soziale Verträge zwischen einer lebenden und einer noch nicht oder nicht mehr existierenden Generation logisch wie auch rechtlich nicht konsistent (vgl. Hiskes 2009: 5). Später bekam der Nachhaltigkeitsgedanke angesichts zukünftig stärker steigender demographischer und klimatischer Veränderungen zunächst in den makro-ökonomischen Wissenschaften mehr Aufmerksamkeit. Zum Beispiel macht die Überalterung der Bevölkerung – insbesondere in Deutschland – ein politisches Eingreifen absolut notwendig, um soziale wie wirtschaftliche Strukturen beibehalten zu können (vgl. Straubhaar 2008: 32). Nachdem Hume revidiert wurde, sehen die meisten gegenwärtigen Philosophen in intergenerativer Gerechtigkeit eine Pflicht der heutigen Gesellschaft gegenüber den heute jungen beziehungsweise noch ungeborenen Bürgern (vgl. Thompson 2009: 2).

Damit teilt sich Gerechtigkeit in zwei Teile: synchrone und diachrone Gerechtigkeit. Synchrone Gerechtigkeit ist die Gerechtigkeit, welche sich mit den im jetzigen System vollwertigen Teilnehmern beschäftigt, während sich diachrone Gerechtigkeit mit der Beziehung zwischen heutigen und zukünftigen Teilnehmern auseinandersetzt (vgl. ebd.). Die Idee ist folglich, dass heutige Generationen zukünftige Umstände antizipieren und im Interesse kommender Generationen intervenieren. Wir griffen diese Idee auf und entwickelten sie weiter. Indem wir Kinder und Jugendliche als Vertreter der kommenden Generation zur Teilnahme an unserer Umfrage animieren und diese so aktiv an der Kriterienentwicklung mitwirken, lassen wir die Trennung zwischen synchroner und diachroner Gerechtigkeit verschwimmen.

### 3.5 Schleier des Nichtwissens

Der amerikanische Philosoph John Rawls und dessen Hauptwerk „A Theory of Justice“ inspirierten uns ausschlaggebend bei der Ausarbeitung unseres alternativen Ansatzes der Kriterienentwicklung. So war es vor allem Rawls' „veil of ignorance“ (dt. Schleier des Nichtwissens), welcher uns bei der Idee, Kinder als Hauptadressaten der Umfrage zu nehmen, unterstützte. Der Schleier des Nichtwissens ist ein Gedankenexperiment, in dem Rawls seine Gerechtigkeitsprinzipien konkret entwickelt. Für Rawls ist Gerechtigkeit die höchste Tugend sozialer Institutionen (vgl. Rawls 1971: 3). Justice as fairness: Rawls formt seine Prinzipien auf der Grundlage der Fairness (vgl. ebd.: 12). Diese Fairness findet er in der sogenannten „original position“ (dt. Urzustand).

„The original position is, one might say, the appropriate initial status quo, and thus the fundamental agreements reached in it are fair“ (ebd.: 12).

Nach Rawls ist der Urzustand weder als historische Startposition noch als eine Zeit unterentwickelter Zivilisationen und Kulturen anzusehen, sondern als rein hypothetische Situation (vgl. ebd.). Der Grundgedanke dahinter ist eine faire Prozedur zu entwerfen, in welcher alle von den teilnehmenden Individuen anerkannten Prinzipien wahrhaftig gerecht sind (vgl. ebd.: 136). Im Urzustand befinden sich die Entscheidungsträger, also die um die Gerechtigkeitsprinzipien verhandelnden Individuen, unter dem sogenannten Schleier des Nichtwissens. Dort sind sie vollkommen gleich und frei, in dem Sinne, dass niemand seinen eigenen Platz in der Gesellschaft, den eigenen Reichtum, angeborene Stärken und Schwächen (körperliche wie geistige) kennt (vgl. ebd.: 12). Genauso sind Entscheidungsverhalten (risikoavers oder -freudig) und Vorlieben den Akteuren unbekannt (vgl. ebd.: 137). Alle Parteien sind im Urzustand gleichgestellt, das heißt, alle Individuen haben dieselben Rechte, Erklärungen, Vorschläge und Begründungen in den Prozess mit einzubringen (vgl. ebd.: 19). Rawls versucht so, alle urteilsverzerrenden Umstände aus der Entscheidungssituation auszugrenzen und so zu fairen Gerechtigkeitskriterien zu gelangen.

Er gab uns mit dieser Konzeption des fairen Verhandeln entscheidende Impulse bei der Entwicklung unserer Ideen. So sehen wir in der Kriterienentwicklung mit Hilfe von Kindern die beste Möglichkeit Rawls' Urzustand im praktischen, und nicht wie im verstandenen hypothetischen Sinne am nächsten zu kommen. Natürlich sind dabei einige Einschränkungen zu beachten. So beschreibt Rawls den Urzustand ebenfalls als Situation, in der niemand seine eigene Generation

erkennt (vgl. ebd.: 137). Dies trifft auf unsere Probanden natürlich nicht zu, selbst wenn diesen teilweise nur ein eingeschränktes Urteilsvermögen zugesprochen werden kann. Außerdem liegt in unserer Situation auch nicht das von Rawls postulierte Allgemeinwissen über die menschliche Gesellschaft eines jeden Akteurs vor. Denn Kinder in der von uns angegebenen Altersgruppe (insbesondere die unteren Quartile) verstehen sicherlich nicht zu Gänze ökonomische Prinzipien, Methoden des politischen Verhandeln, Basisregeln sozialer Organisationen und Gesetze der menschlichen Psychologie (vgl. ebd.). Der größte Unterschied zwischen Rawls' hypothetischem Zustand und unserer Realsituation ist allerdings, dass er das Verhandeln um die Gerechtigkeitsprinzipien als einen höchst signifikanten Teil der Rational-Choice-Theorie ansieht, in welcher rein rationale Akteure die Prinzipien wählen (vgl. ebd.: 16).

Es bleibt festzuhalten, dass eine Rekonstruktion des von Rawls beschriebenen Urzustandes als unmöglich erscheint. Da wir allerdings im Gegensatz zu Rawls nicht eine Verhandlungssituation modellieren, sondern eine Erhebung durchführen, stellen diese Unterschiede für uns keinen ausreichenden Grund dar, um auf die Metapher des Schleiers des Nichtwissens verzichten zu müssen. Unser Anspruch ist es, mithilfe von Rawls' Gedankenexperiment deutlich zu machen, dass vor allem Kinder kein Interesse daran haben können unsere Umfrage durch Antizipieren zum eigenen Vorteil hin zu verfälschen.

„Der natürliche Umstand, in dem sich Kinder und Jugendliche befinden, [kommt] dem unbefangenen Ideal des Schleiers des Nichtwissens am nächsten [...]. Die Unsicherheit darüber, wer, wie und was man ist, darüber, wohin der eigene Weg führen und wo man stehen wird, ist in den jungen Jahren noch vorherrschend“ (Siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013: 388f).

Aus diesen Gründen gehen wir davon aus, dass Kinder für das erweiterte Bottom-up-Prinzip die geeignetste Gruppe darstellen. Sie vertreten im Fragen die Zukunftsinteressen einer ganzen Generation und nicht lediglich die Interessen einzeln vertretener Gruppen in dieser Generation, welcher sie später angehören werden.

## **4. Kriterienentwicklung**

### *4.1 Aktiver versus passiver Ansatz*

Im nachhaltigen Investment unterscheidet man zwischen zwei Grundstrukturen – den aktiven und passiven Ansätzen. Den aktiven Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass der Investor seinen Aktienbesitz und seine entsprechenden Teilhaber zur aktiven Einflussnahme auf die Unternehmenstätigkeiten und -entscheidungen nutzt (vgl. Schumacher-Hummel 2004: 77). Hingegen „beschränken“ sich die passiven Ansätze darauf, ausgewählte Unternehmen mit einem möglichen Investment zu unterstützen beziehungsweise zu fördern – oder eben auch nicht/oder eben auf eine Förderung zu verzichten (vgl. ebd.: 78). Aufgrund der Konzeption des Novalux-Fonds bietet sich ein passiver Ansatz vor einem aktiven an. Die Auswahl der für das Investment relevanten Kriterien findet bei Novalux bereits im deliberativen Prozess des erweiterten Bottom-up-Prinzips statt. Ein aktiver Ansatz, in welchem kritische Aktionäre über Teilhaberrechte Einfluss nehmen können, wird aus konzeptionellen Gründen ausgeschlossen. Zur Erinnerung: Die Idee hinter „Novalux Young“ liegt darin, dass die zukünftigen Generationen ihre Zukunft selbst gestalten. So ist es genau diese Gruppe, welche für die Kriterien verantwortlich ist. Indem sie in unserer Umfrage ihre Fragen stellen, geben sie Novalux die entscheidenden Impulse, welche im Transmissionsprozess verarbeitet werden. Ein späteres Einwirken der Aktionäre auf die Kriterien würde zum einen der Idee von „Novalux Young“ entgegen stehen, da Investoren in der Regel nicht zu der Altersgruppe zwischen 8 und 26 Jahren gehören, und zum anderen würde der Prozess der Kriterienentwicklung nach der Transmission durch das vorgestellte Modell als abgeschlossen angesehen werden und spätere Änderungen deswegen nicht zielführend erscheinen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der gesamte Prozess des Bottom-up-Prinzips nicht offen für Wiederholung ist. Im Gegenteil, Novalux hat ein Interesse an der regelmäßigen Aktualisierung der Kriterien. Dabei ist zu beachten, dass ein abgeschlossener Vorgang nicht mehr offen für Veränderungen ist und deswegen zur Kriterienaktualisierung immer ein komplett neuer Prozess ausgelöst werden muss.

### *4.2 Zwischen Best-In-Class, Negativ- und Positivkriterien: die Entscheidung für Novalux Young*

Positivkriterien sollen das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen unterstützen. So stellen sie Anforderungen dar, die ein Unternehmen zu erbringen hat (vgl. Gabriel 2007: 156). Positivkriterien wählen

folglich jene Unternehmen aus, welche der ethischen Zielsetzung des Fonds in besonderer Weise entsprechen (vgl. Aßländer/Schenkel 2009: 51). Entscheidend bei diesem Verfahren ist es, dass die Kriterien so allgemein gewählt werden, dass eine Vergleichbarkeit verschiedener Wirtschaftsakteure innerhalb einer Branche möglich ist. Gleichzeitig müssen die Kriterien ebenfalls so speziell gestaltet werden, dass eine eindeutige Zuordnung und entsprechende Bewertung ebenfalls realisierbar ist (vgl. Ries/Sträter 2004: 5). Innerhalb der Positivkriterien überwiegt bisher eindeutig der Bereich der Ökologie. Umweltpolitische Kriterien finden mit 64 Prozent innerhalb des ethischen Investments die größte Berücksichtigung. Ökologische Produktqualität und prozessorientierter Umweltschutz weisen mit 55 Prozent ebenfalls eine deutliche Relevanz auf (vgl. Pinner 2008: 96).

„Negativkriterien hingegen beschreiben Produkte, Produktionsprozesse oder Wirtschaftsaktivitäten, die einer nachhaltigen Entwicklung zuwider laufen.“ (Gabriel 2007: 156) So wird über Negativkriterien<sup>8</sup> versucht „[...] Unternehmen mit sogenannten kontroversen Geschäftsfeldern und/oder mit kontroversen Geschäftspraktiken aus dem Fondsuniversum auszuschließen“ (vgl. Aßländer/Schenkel 2009: 51).

Zu den Negativkriterien zählen auch die sogenannten Länderlisten, „[...] nach denen Unternehmen aufgrund politischer Defizite in ihren Heimatländern – z.B. Menschenrechtsverletzungen – ausgeschlossen werden“ (vgl. ebd.: 52). Mit dem direkten Ausschluss derartiger Marktteilnehmer wird zum einen deutlich, dass auf ein bewusstes Ablehnen entsprechender, im Einzelnen ethisch nicht korrekter Handlungsweisen abgezielt wird (vgl. Ries/Sträter 2004: 5). Zum anderen ermöglicht der Mechanismus durch die Ausschließbarkeit einen relativ einfachen Ansatz, um das Anlagekriterium zu reduzieren.

„Mithilfe des [...] Best-In-Class-Ansatzes geht es in erster Linie darum, von vornherein keine Unternehmen beziehungsweise deren Aktien und Anleihen von der Geldanlage auszuschließen, sondern diejenigen Unternehmen mit den Anlagegeldern zu „belohnen“, denen es besonders gut gelungen ist, Nachhaltigkeit

---

8 Die häufigsten Negativkriterien im Bezug auf ethisches Investment stellen hierbei die Waffen und Rüstungsindustrie (91%), sowie die Kernenergie und Tabakindustrie (jeweils 76%) dar, vgl. Pinner 2008: 98.

in ihren Produkten und/oder Produktions-, Beschaffungs- und Absatzbereichen umzusetzen“ (vgl. Schäfer 2009: 66).

Demzufolge beruht der Best-In-Class-Ansatz darauf, dass ein vollkommen ethisch-nachhaltiges Unternehmen nicht existiert. Um dennoch eine Bewertung zu ermöglichen, lässt dieser Mechanismus Anlagen in Unternehmen zu, welche innerhalb ihrer Branche zu den unter ökologischen, sozialen oder ethischen Aspekten führenden Unternehmen gehören also, lediglich relativ zu den anderen Firmen und ... berücksichtigt grundsätzlich alle Branchen.. Der Best-In-Class-Ansatz ist somit ein Bewertungsmechanismus mit hohen Informationskosten.

Generell sind auch Hybridformen, also einzelne Kombinationsmöglichkeiten der Mechanismen, nicht auszuschließen. Öffnungsklauseln können in einzelnen Fällen negativen Effekten vorbeugen.<sup>9</sup> Im Best-In-Class-Ansatz ist beispielsweise eine Kombination mit Negativkriterien zum Ausschluss einzelner Branchen oder die Miteinbeziehung einzelner Positivkriterien denkbar. Vor allem an Negativkriterien wird von vielen starke Kritik geübt. So zeigen sich Probleme bei der Begründung der Auswahlkriterien und der Abgrenzung. Die Ausschlusskriterien des kirchennahen Wiener Bankhauses Schelhammer & Schattera für dessen Ethikfonds der Gruppe SUPERIOR werden im Folgenden dazu genutzt, die Defizite von Negativkriterien im Allgemeinen deutlich zu machen. Zu den Ausschlusskriterien der SUPERIOR-Fondsgruppe zählen:

#### *Kontroverse Geschäftsfelder*

- keine Unterstützung der Atomenergie,
- keine Unterstützung von Abtreibung und Euthanasie,
- keine Drogen,
- keine Pornografie,
- keine Rüstung,
- kein Tabak;

---

9 Negative Effekte können zum einen eine schlechte Performance im monetären Sinne bedeuten, zum anderen aber auch die Miteinbeziehung einzelner Branchen, obwohl dies unerwünscht ist.

*Kontroverse Geschäftspraktiken:*

- keine gravierenden Menschenrechtsverletzungen,
- keine gravierenden Arbeitsrechtverletzungen,
- kein kontroverses Umweltverhalten;

*Länderausschlusskriterien:*

- keine Unternehmen in Staaten, die das Kyoto-Protokoll ablehnen,
- keine Unternehmen in Ländern, in denen die Todesstrafe existiert.

*4.3 Probleme bei der Begründung der Auswahlkriterien und Abgrenzung*

Auf den ersten Blick, so scheint es, besitzen alle hier aufgelisteten Kriterien ethische Relevanz und bedürften so keiner weiteren Erläuterung. Allerdings stellt sich auf den zweiten Blick die Frage, auf welcher normativen Grundlage die Auswahl dieser Negativkriterien erfolgte (vgl. ebd.). Folglich muss jeder Ethikfonds seinen eigenen Ethik-Kodex benennen, auf welchen die einzelnen Kriterien basieren (vgl. ebd.: 53). Liegt ein solcher Kodex nicht vor, lässt sich der Vorwurf der Beliebigkeit machen. Kriterien könnten möglicherweise lediglich nach einschlägigen Kundenwünschen und Nachfrageverhalten formuliert werden (vgl. ebd.).

Die kategorische Ausschließung der Waffen-, Glücksspiel-, Alkohol- und Tabakindustrie bleibt angesichts der Tatsache, dass benannte Industriezweige neben negativen auch positive Aspekte erzeugen können, fraglich. Die Waffenindustrie ist für die Gewährleistung der einzelstaatlichen Souveränität wichtig. Zudem kann der Ausschließung der Glücksspielindustrie entgegengehalten werden, dass Investment auf dem Aktienmarkt selbst eine Art Glücksspiel ist. Medizinische Untersuchungen zeigten, dass sich beispielsweise der mäßige Genuss von Rotwein positiv auf die Funktionsfähigkeit des Herzens auswirken kann – warum sollte dieser dann moralisch verwerflich sein? Ebenso lässt gegen eine Nichtzulassung der Tabakindustrie argumentieren, dass Verbrauch und Produktion gewöhnlicher Tabakprodukte gesetzlich erlaubt sind. Darüber hinaus ist der Konsum moralisch und gesellschaftlich akzeptiert. Die Exklusion von Tabakwaren ist demzufolge logisch inkonsistent.

Ein weiteres Problem ergibt sich hinsichtlich der Vollständigkeit der Negativkriterien. Die Liste der kontroversen Geschäftsfelder des Bankhauses Schelhammer & Schattera ließe sich beispielsweise um den Bereich Gentechnik erweitern. Diese Erweiterung wäre auf der Basis der christlichen Werthaltung des Bankhauses gerechtfertigt (vgl. Aßländer/Schenkel 2000: 53). „Gleiches gilt für die kontroversen Geschäftspraktiken, die um die Ausschlußkriterien ‚Tierversuche‘, ‚Korruption‘ und ‚wirtschaftskriminelles Verhalten‘ [...] ergänzt werden könnten“ (ebd.). Im Lichte dieser Ausschließungen erscheint nun der gesamte Kriterienkatalog des „Schelhammer & Schattera“-Bankhauses willkürlich. Wie sinnvoll die Benennung von Ausschlußkriterien für Länder überhaupt ist, bleibt fraglich.

„Dies zum einen deswegen, weil Landespolitik nur in begrenztem Umfang durch die Unternehmen beeinflusst werden kann. Zum anderen ist ein vorbildliches Verhalten einzelner Unternehmen auch entgegen der jeweiligen Landespolitik möglich [...]; so können beispielsweise Unternehmen auch in Ländern, die das Kyoto-Protokoll nicht unterzeichnet haben, international akzeptierte Umweltstandards einhalten“ (ebd.).

Neben den normativen Problemen von Negativkriterien finden sich nicht zu unterschätzende Abgrenzungsprobleme. Diese sind überwiegend mit Schwierigkeiten in der Auslegung des jeweiligen Kriteriums verbunden. So sorgen unspezifisch formulierte Produktgruppen zu Erschwernissen. Einen erheblichen Interpretationsspielraum in der Auslegung lässt beispielsweise das Ausschlusskriterium „Drogen“ offen. Denn in einer weiten Auslegung zählen auch Alkohol und andere legale Drogen in diese Gruppe, während in einer strikten Auslegung nur illegale Drogen<sup>10</sup> von der Ausgrenzung betroffen wären (vgl. Aßländer/Schenkel 2009: 55). Ebenfalls unbestimmt formulierte Ausschlusskriterien führen zu einer nicht mehr eindeutigen Abgrenzung.

Im Beispiel des „Schelhammer & Schattera“-Bankhauses ist eine Abgrenzung, wann „gravierende Arbeitsrechtsverletzungen“ vorliegen und wann nicht, unerkennbar (Einzel- oder Wiederholungsfall, ein oder mehrere Mitarbeiter, Verdacht oder bewiesene Schwere) (ebd.). „[...][A]uch die sich aus der jeweiligen Formulierung ergebende Ambivalenz der möglichen ethischen Interpretationen [führt] zu Abgrenzungsschwierigkeiten“ (ebd.) Selbst in der Ethik ist beispielsweise „Euthanasie“ nicht eindeutig

---

10 Erschwerend kommt die Tatsache hinzu, dass illegale Drogen länderspezifisch variieren.

bestimmt (vgl. ebd.). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Auslegung solcher Begriffe von finanzwirtschaftlichen Instituten noch verschwommener und unbestimmter ist. Unklarheiten ergeben sich außerdem bei der Einordnung von Mischkonzernen und multifunktionaler Artefakte. Die direkte oder indirekte Involvierung eines Unternehmens in ein vom Ausschlusskriterium betroffenes Geschäftsfeld lässt sich im Hinblick auf transnationale Konzernstrukturen und verzweigte Finanzbeteiligungen in der Regel nicht eindeutig feststellen (vgl. Gabriel 2007: 157). Das Problem der Mischkonzerne ergibt sich angesichts der weitreichenden Kapitalverflechtungen der Unternehmen und der multinationalen Konzernstrukturen (vgl. Abländer/Schenkel 2009: 55). Dabei stellt sich die Frage, „[...]wie mit den Beteiligungsverhältnissen multinationaler Unternehmen und deren Engagement in den unterschiedlichsten Ländern umgegangen werden soll?“ (ebd.) Insbesondere Unternehmenszusammenschlüsse und Übernahmen der schnelllebigen Finanzwelt stellen hier ein Problem dar (vgl. ebd.). Von multifunktionalen Artefakten wird gesprochen, wenn Erzeugnisse eines Unternehmens sowohl für zivile als auch beispielsweise für militärische Zwecke nutzbar sind (dazu zählen z.B. Telekommunikation, Informationstechnologien, Luft- und Raumfahrt) (vgl. ebd.: 56). Eine einfache Zuordnung zu „Rüstungsindustrie“ oder „Nicht-Rüstungsindustrie“ erscheint genauso wie eine sinnvolle Grenzziehung (Ab wie viel Prozent des Produktportfolios für militärische Zwecke zählt ein Unternehmen zur Rüstungsindustrie?) nicht möglich beziehungsweise strittig (vgl. ebd.).

#### *4.4 Etablierung eines ethischen Wettbewerbs*

An dem einfachen Verfahren der Negativkriterien wird ebenfalls eine fehlende Lenkungswirkung kritisiert (vgl. Schumacher-Hummel 2004: 83). „Die Wirkung dieses Ausschlussverfahrens auf die Unternehmen ist relativ gering, solange auf das Management der kontroversen Bereiche wenig Einfluss genommen wird“ (ebd.). Positivkriterien wird in diesem Zusammenhang eine bessere Wirkung zugesprochen. So besitzen sie gegenüber Negativkriterien folgenden Vorteil:

„Den Unternehmen wird mit einem marktwirtschaftlichen Mittel, nämlich der Etablierung eines ethischen Wettbewerbs innerhalb der Branchen, die Möglichkeit gegeben, ihre Verantwortung gegenüber Mensch und Mitwelt im eigenen Land und in anderen Kulturen bewusst wahrzunehmen“ (Hoffmann/Scherhorn 2002: 44).

Die Implementierung eines solchen Wettbewerbs um ethisches Engagement ist eines der Ziele von Novalux. Für eine solche Etablierung erscheinen Positivkriterien und der Best-In-Class-Ansatz am geeignetsten. So werden beim Best-In-Class-Ansatz Unternehmen für jedes Analysekriterium Plus- oder Minuspunkte gegeben (vgl. Schäfer 2009: 66). Die Eignung der Unternehmen kann dementsprechend durch quantitativen Vergleich zwischen ihnen festgestellt werden. Hierbei werden natürlich die höchst Notierten ausgewählt und so wird der ethische Wettbewerb in den Markt implementiert.

„Immer mehr Aktienanalysten meinen sogar, damit ließen sich auch in ökonomischer Hinsicht relevante Aussagen gewinnen, nämlich die in der Zukunft wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen besser identifizieren“ (ebd.).

Der vorangegangene Abschnitt zeigte, dass vor allem die Negativkriterien teilweise unter starker Kritik stehen. So können bei diesen Begründungs- und Abgrenzungsschwierigkeiten vorliegen. Solche Probleme treffen die Negativkriterien im Novalux-Konzept jedoch nur bedingt. So kann erstens nicht der Vorwurf einer fehlenden normativen Grundlage vorgetragen werden, denn die Novalux-Kriterien entstehen aus einem deliberativen Prozess. Eine Grundlage liegt folglich in ausreichender Art vor. Zweitens treffen ebenfalls Vollständigkeitsprobleme unseren Kriterienkatalog nicht. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass Novalux nicht einen Anspruch von absoluter Vollständigkeit erhebt, sondern sich die Kriterien aus der Deliberation der Teilnehmer ergeben.<sup>11</sup> Der Prozess ist somit mehr induktiv als deduktiv und deswegen kann eine logische Inkonsistenz nicht vorliegen. Durch spezifische Formulierungen versuchen wir Problemen der Abgrenzung vorzubeugen.

Jedoch legt der Novalux-Young-Fond trotzdem mehr Gewicht auf die Positivkriterien und den Best-In-Class-Ansatz.<sup>12</sup> Diese besitzen unserer Meinung nach gegenüber den Negativkriterien einen entscheidenden Vorteil: Sie ermöglichen es, einen Wettbewerb um ethisches Engagement in den Markt zu integrieren, wodurch ihnen eine größere Lenkungswirkung zugesprochen werden kann. Weiter haben Negativkriterien ebenfalls Nachteile, die nicht durch die alternative Methode der

---

11 Teilnehmer bezeichnet an dieser Stelle an der Novalux Umfrage teilnehmende Personen.

12 Mehr Gewicht meint, Negativkriterien werden nicht kategorisch ausgeschlossen, jedoch müssen sie mit einer gewissen Vorsicht behandelt werden.

Kriterienentwicklung von Novalux beseitigt werden. Gemeint sind hier Ambivalenzschwierigkeiten in der Interpretation, Mischkonzerne und multinationale Artefakte.

#### *4.5 Der Transmissionsmechanismus*

Für Novalux sind einige Kernpunkte entscheidend, wenn es ermöglicht werden soll, glaubwürdig und wissenschaftlich, aber eben auch innovativ und alternativ zu arbeiten. Aus den vorherigen Abschnitten ist hervorgegangen, dass es für Novalux wichtig ist einen Realitätsbezug zu gewährleisten. Genauso muss jedoch sichergestellt werden, dass der gewünschte Ansatz in der Realität anzusetzen, um die Realität zu verbessern, fundiert und stringent durchdacht sowie ausführbar ist. Um dies zu garantieren, werden wir auf zwei etablierte Methoden der Wissenschaft und Managementpraxis zurückzugreifen. Hierbei sollen uns zum einen der bereits vorgestellte Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden (FHL) und zum anderen die in den 1970er Jahren vorgestellte Delphi-Methode behilflich sein. Im Folgenden wird zunächst erläutert, was die Delphi-Methode beinhaltet, um anschließend die Grundzüge der Methodik auf den alternativen Ansatz von Novalux zu übertragen. Diese wird es ermöglichen, eine Rechtfertigung für ein Bewertungs- und Screeningteam (Arbeitsgruppe) zu liefern, welches unabhängig von klassischen Experten oder Spezialisten der Nachhaltigkeit zielführend arbeiten kann. Der FHL wird uns außerdem dabei behilflich sein, die von uns hergeleiteten Themenfelder durch einen Schablonenmechanismus mit dem Kriterienuniversum des Leitfadens abzugleichen, sodass der Schritt aus der praktischen Ebene (die Befragungen) in die theoretische Ebene (Einbettung der verschiedenen Dimensionen des FHL) glückt.

##### *4.5.1 Die Delphi-Methode allgemein*

Die Delphi-Methode ist eine wissenschaftliche Form der Befragung, welche sich durch ein gewisses Maß an Strukturierung und Systematik auszeichnet (vgl. Koch 2001: 300ff.). Sie dient außerdem der Erforschung von Sachverhalten und Fragestellungen, bei denen von einem unvollständigen Wissen ausgegangen werden muss (vgl. Wechsler 1978: 2). Verschiedene Merkmale können hierbei Kernmotivation der Methode sein. Die Untersuchung kann der Steuerung und Verbesserung von Gruppenkommunikation, der schlichten Problemlösung dienen oder aber als Instrument der Entscheidungsfindung eingesetzt werden (vgl. Hörmann 2007: 34). Die Autoren Linstone und Turoff formulieren:

„Delphi may be characterized as a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem“ (Linstone/Turoff 2002: 3).

Auch wenn es im Rahmen der klassischen Delphi-Umfrage Definitionen zur einheitlichen Begriffserklärung der „Standard Delphi“-Methode oder „Breitband Delphi“-Methode gibt<sup>13</sup>, so muss dennoch betont werden, dass es die bestimmte Delphi-Methode unter den Fachleuten nicht gibt (vgl. Hörmann 2007: 34). Vielmehr sind es einige Grundideen, welche grundlegend sind und sich in folgenden Ansätzen widerspiegeln:

- Die Umfrage/Aufgabe beinhaltet eine Gruppe
- Das Ziel der Umfrage/Aufgabe ist Informationsbeschaffung
- Die gesuchten Informationen können vorab nicht abgefragt werden
- Befragung von ExpertInnen<sup>14</sup>
- Systematisches Verfahren zur Generierung eines Gruppenergebnisses (vgl. Dakley 2002: 231)

Wurde die Methode in den 1970er Jahren noch vorwiegend im technologischen Bereich angewandt, so ist die Anwendung im letzten Jahrzehnt auch auf die sozialwissenschaftliche Methodenforschung erweitert worden (vgl. Ammon 2005: 1ff.). Prinzipiell findet die Delphi-Methode mittlerweile Anwendung im Bereich der Berufsbildung, der Weiterbildung, der Hochschulforschung, der Emotionsforschung, dem Management und der Personalentwicklung, schulischer Curriculumsentwicklung, Wissenschaft und Technik, Innovationsforschung, der Wissensgesellschaft und in Bildungsprozessen/–strukturen sowie Wissensmanagement (vgl. Hörmann 2007: 37). Die Vorgänge, welche typisch für den Prozess einer Delphi-Umfrage sind, finden sich in Abbildung 3.

Diese charakteristischen Eigenschaften werden in zahlreichen Delphi-Studien durchaus variiert beziehungsweise nur teilweise umgesetzt (vgl. Ammon 2005: 1ff.). Der Subjektbezug ist eines der klassischen Charakteristika der Methode. Im Fokus stehen die Aufklärung und Orientierung über bisher nicht gesicherte Wissensbereiche, welche innerhalb der Methodik von den für die

---

13 Diese Begriffe lassen sich bei Wikipedia finden: [de.wikipedia.org/wiki/Delphi-Methode](http://de.wikipedia.org/wiki/Delphi-Methode).

14 Vgl. hierzu Anmerkung von Ammon 2005; Als Experten werden in der klassischen Form ausschließlich in der neueren Anwendungspraxis vorwiegend hochrangige Wissenschaftler angesehen. Ein weiteres Spektrum von Experten einzubeziehen, ist in jüngeren Delphi-Studien zu beobachten und hängt von der jeweiligen Fragestellung der Befragung ab.

## CHARAKTERISTISCHE GESTALTUNGSMERKMALE DER DELPHI-METHODE

BEFRAGUNG VON EXPERTEN
FORMALISIERTE FRAGEBÖGEN
ANONYMITÄT DER ANTWORTEN
ERMITTLUNG VON STATISTISCHEN GRUPPENANTWORTEN
FEEDBACK AN DIE TEILNEHMER ÜBER DIESE GRUPPENANTWORTEN
WIEDERHOLUNG DER BEFRAGUNG

ABBILDUNG 3: CHARAKTERISTISCHE MERKMALE DER DELPHI-METHODE

(QUELLE: HÖMANN 2007: 36)

Thematik relevanten Gesellschaftsgruppen erwartet werden (vgl. ebd.). Klassische Meinungen zur Delphi-Methode gehen davon aus, dass bei der Methodik die Befragung von Experten ein Kernkriterium zur Entwicklung eines relevanten Ergebnisses darstellt<sup>15</sup> (vgl. Wechsler 1978: 61ff). Im Kontext von technologiebezogenen Umfragen ist dies ohne Frage ein entscheidender Faktor zur Generierung und Rechtfertigung relevanter Ergebnisse. Im Zusammenhang mit den von uns verfolgten Absichten verändert sich diese klassische Notwendigkeit allerdings. Die Relativierung des Expertenbegriffes im Kontext der Novalux-Befragung soll im Folgenden vorgestellt werden.

### 4.5.2 Die Relativierung des Expertenbegriffes

Im Kontext der grundlegenden Fragestellung einer Etablierung relevanter ethischer Kriterien begegnet Novalux der Notwendigkeit einer Expertenbefragung auf zwei Arten. Zum einen bindet das Modell das Wissenspotenzial von Experten durch die Miteinbeziehung des FHL in die Konzeption mit ein (siehe hierzu 4.2.2). Zum anderen sind wir jedoch ebenfalls davon überzeugt, dass die Befragung der jungen Generation im Zusammenhang mit ethischen Grundsatzfragen und Fragestellungen im Kontext der Nachhaltigkeit im weitesten Sinne eine Befragung von Experten darstellt. Ausgehend von der Definition, dass nachhaltig eben eine solche Entwicklung ist, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation erfüllt, ohne dabei die Möglichkeiten der kommenden Generation daran zu hindern ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Lin-Hi 2006: 44), ist es unser Ansatz in die Expertise der jungen Generation zu vertrauen und diese zu potenziellen Experten zu ernennen.

<sup>15</sup> Es ist uns bewusst, dass sich über das Expertentum der von uns gewählten Befragungsgruppen zumindest auf den ersten Blick streiten lässt. Dies wird im folgenden Abschnitt näher diskutiert.

Schließlich betreffen die Grundsatzfragen des prinzipiengeleiteten Handelns in vielen Bereichen vor allem die kommenden Generationen. Dass ein entsprechendes Bewusstsein bei jener Zielgruppe durchaus vorhanden ist, belegt beispielsweise die OECD-Studie „Green at Fifteen“ (2009), welche Schüler der OECD-Mitgliedstaaten bezüglich der Umweltsituation befragten. Lediglich eine Minderheit hat hierbei angegeben, zu glauben, die Situation würde sich in den kommenden 20 Jahren verbessern. Zwischen 74 und 90 Prozent der befragten 15-Jährigen in Deutschland waren der Meinung, dass Probleme wie Artensterben, Energie, Atommüll, Wasserknappheit oder Luftverschmutzung sehr relevant sind (vgl. OECD 2009: 52). Zwei von drei Jugendlichen in Deutschland sind außerdem der Meinung, dass durch den Klimawandel die Existenz der Menschheit bedroht ist (vgl. Liong Thio/Göll 2011: 3). Sensibilität für Fragestellungen in Bezug auf Umwelt wird außerdem durch die Umfrage des Eurobarometers „Einstellungen der europäischen Bürger zum Klimawandel“ (2008) deutlich. Befragte zwischen 15 und 24 Jahren in der EU erkennen deutlich stärker als die älteren Befragten (67 zu 56 Prozent) die „globale Erwärmung/Klimawandel“ als ein ernst zu nehmendes Problem (vgl. Europäische Kommission 2008: 10). Das Bewusstsein der Generation ist also durchaus geschärft für die Nachhaltigkeitsproblematik dieser Welt. Das ethische oder moralbezogene Bewusstsein ist ebenfalls bei Jugendlichen und auch bereits bei Kindern so weit ausgeprägt, dass Zusammenhänge der Moral und Gerechtigkeit kontextbezogen beurteilt werden können.<sup>16</sup>

#### *4.5.3 Der Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden und der Schablonenansatz*

Um den Transmissionsmechanismus zu ermöglichen, welcher die Ergebnisse unserer Befragungen im finalen Schritt als Kriterien zur Bewertung von Unternehmen definiert, werden wir uns dem Kriterienuniversum des FHL bedienen. Innerhalb der drei Säulen des Nachhaltigkeitsbegriffes – Ökonomie, Ökologie und soziale Aspekte – wird der FHL der ökonomischen Säule zugrunde gelegt. Weiterhin unterscheidet der FHL zwischen sozialen, kulturellen und ökologischen Aspekten, sodass mithilfe des FHL alle zentralen Themenbereiche der Nachhaltigkeit abgedeckt werden. Wir gehen diesen Schritt aus folgenden Gründen:

Zum einen sind wir der Meinung, dass der Kriterienkatalog des FHL mit seinen circa 850 Einzelkriterien die Dimensionen der ökologischen, ethischen und sozialen Verträglichkeit, und

---

16 Vgl. hierzu unter anderem die Forschungsergebnisse Kohlbergs; siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013:382ff.

damit auch die Dimensionen des ethischen Investments, hinreichend abdeckt. Somit dient der FHL (ähnlich wie der oekom research AG) Novalux als eine Art Kriterienkatalog, aus welchem die, für unseren Bewertungsmechanismus relevanten Kriterien entnommen werden können, nachdem eine Auswertung der von uns durchgeführten Umfragen stattgefunden hat. Zum anderen ermöglicht die strukturelle Systematik des Wertbaums innerhalb des FHL eine weiterführende Einzelkriterienauswahl, je nach Fokus und Gewichtung unserer Absichten. Die einzelnen Ebenen des Wertbaums lassen sich wie folgt definieren:

1. Ebene: Die grundlegenden Dimensionen der Bewertung (die drei Hauptäste: Naturverträglichkeit, Sozialverträglichkeit und Kulturverträglichkeit).
2. Ebene: Die Handlungsbereiche innerhalb einer Dimension.
3. Ebene: Die verschiedenen Bewertungsobjekte in einem Handlungsbereich (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 17).

Anschließend folgen die Ebenen vier bis sechs, welche bei der konkreten Bewertung einzelner Handlungen ansetzen, jeweils auf der letzten Ebene finden sich die zu bewertenden Aussagen (vgl. ebd.). Dieser Vorgang soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden: Ausgehend vom Bereich der Naturverträglichkeit (Ebene 1) finden sich innerhalb der zweiten Ebene acht Bereiche wieder, unter anderem der Bereich „Emissionen“ (vgl. ebd.: 28). Dieser unterteilt sich wiederum in verschiedene Unterpunkte (3. Ebene), wie zum Beispiel „Reduktionsstrategien“. Auf den folgenden Ebenen vier bis sechs werden dann einzelne Punkte wie „Kooperation mit Beratungsagenturen“ einzeln nachvollzogen.

#### *4.5.4 Die Anwendung des Schablonenmechanismus*

Die Entwicklung des Schablonenverfahrens soll es uns ermöglichen, die Ergebnisse der Umfragen auf die konkreten Einzelkriterien des FHL zu übertragen. Grundlegende Motivation hierbei stellt die Problematik dar, dass die Ergebnisse der Umfragen zwar eine Thematik abbilden können, eine konkrete Kriterienbenennung aber oftmals nicht direkt und stringent abzuleiten ist. Novalux ist demnach durch den Umfrageprozess und die entsprechende Auswertung lediglich in der Lage eine Skizze zu zeichnen, also einen Rahmen zu schaffen, welcher anschließend als Schablone zur Kriterienduktion dienen kann. Die folgende Abbildung soll diesen Prozess veranschaulichen.



ABBILDUNG 4: DER SCHABLONENANSATZ (EIGENE DARSTELLUNG)

Der Schablonenmechanismus ermöglicht eine tendenziell schnelle und unkomplizierte Zuordnung in die jeweilige Dimension der Ebenen zwei bis sechs des FHL. Die Übertragung erfolgt durch die einmalige Einordnung der Umfrageergebnisse (einer jeweiligen Frage) in eine der drei Verträglichkeitsdimensionen beziehungsweise Hauptäste der ersten Ebene. Um dies zu ermöglichen, wird ein auswertendes Kompetenzteam innerhalb des Novalux-Arbeitskreises berufen.<sup>17</sup> Innerhalb des Auswertungsmechanismus (siehe hierzu 4.3 im Detail) findet ein Clustering der einzelnen Befragungsteile statt. Die Auswertung der einzelnen Bereiche führt entsprechend zu der Benennung einer

17 Die Erstellung eines solchen Arbeitskreises ist in verschiedenen Formen denkbar: Entweder alleinig durch die Seminarteilnehmer des Projekts; ebenso möglich wäre die Betreuung durch einen oder mehrere Professoren; auch die Miteinbeziehung von Investoren oder Partnern ist denkbar.

so betitelten Thematik. Wünschenswert ist hierbei die Deduktion einer möglichst übergeordneten groben Thematik, wie beispielsweise „Emissionen“, da ein solch übergeordnetes Feld das Auflegen der Schablone vereinfacht. Eine zu detaillierte Ableitung einer Thematik hin zu einem vermeidlich konkreten Kriterium wird hierbei nicht angestrebt, da eine tendenziell breit gefächerte Thematik mehrere Vorteile beinhaltet: Das Verfahren ist, ausgehend von einer unkonkreten, übergeordneten Thematik, anhand des Transmissionsmechanismus in der Lage durch das Auflegen der Schablone auf den FHL die konkreten Kriterien des wissenschaftlich transparenten FHL nach Bedarf und Notwendigkeit in die Bewertung mit einzubeziehen. Dieser Mechanismus erlaubt ein möglichst realitätsnahe Kriteriendeduktion.

Es soll an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass generell ebenso die Ableitung der einzelnen Fragen hin zu möglichst konkreten Kriterien (also dem Auflegen der Schablone bis in Ebene sechs) uneingeschränkt mit dem Mechanismus des hier vorgestellten Verfahrens vereinbar ist. Dieses Vorgehen bringt zwar ein tieferes Scannen der einzelnen Ebenen mit sich, ist aber ebenso realisierbar. Allgemein vermag es die Schablone also in allen Ebenen eins bis sechs Übereinstimmungen zu finden. Dennoch bleibt festzuhalten, dass stets eine möglichst übergeordnete Thematik Ziel der Methode ist. Dies dient nicht der Bequemlichkeit, sondern ist vielmehr entscheidend für eine anschließende Pfadlandschaft innerhalb der einzelnen Unterpunkte übergeordneter Kriterien der Ebenen zwei und drei.

#### *4.6 Zusammenführendes Fazit*

Die oben genannte Methodik der Delphi-Umfrage und der akademisch anerkannte FHL stellen also auf verschiedenen Ebenen eine notwendige Stütze für das Projekt Novalux dar. In Hinblick auf die Delphi-Methode liefert das Verfahren in diversen Bereichen der Wissenschaft und die entsprechende (wissenschaftliche) Anerkennung in der Empirie ein wichtiges Rechtfertigungselement für die Herangehensweise innerhalb der Novalux-Befragung. Die Analogien innerhalb der Motivation und Methodik mit der Delphi-Befragung dienen somit der Verteidigung unserer Vorgehensweise.

Die Miteinbeziehung des FHL wiederum entsteht darüber hinaus ebenso aus einer deutlichen Notwendigkeit heraus. Das detaillierte Kriterienuniversum des FHL deckt mit der Natur-, Sozial- und Kulturverträglichkeit die drei relevanten Hauptäste des ethischen Investments ab und erlaubt die Definition tief gehender und einzelfallbezogener Kriterien durch das Wertbaumsystem (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 18). Der Leitfaden mit seinen 850 Einzelkriterien dient uns somit

als praktische Auflistung relevanter Thematiken und Kriterien. Dies hat den Vorteil, dass Novalux bei dem Rating der relevanten Unternehmen individuell Bezug auf das anerkannte Werk nehmen kann. Darüber hinaus erspart dieses Verfahren viel Zeit. Ein ähnlich komplexes und durchdachtes Kriterienuniversum innerhalb der Möglichkeiten unseres Projektes selbst aufzustellen, ist schlichtweg zu aufwendig und wäre nicht realisierbar.

Es ist ebenfalls anzuführen, wie Novalux der Tatsache begegnet, dass auch der FHL in seinen Kriterien nicht vollkommen ist. Beispielsweise neue, unvorhersehbare Naturkatastrophen oder interkultureller Wandel im Laufe der Zeit können Teilbereiche und Problematiken auch innerhalb des ethischen Investments entstehen lassen, welche innerhalb des FHL keine Berücksichtigung finden. Für den von uns angestrebten Bewertungsmechanismus stellt dies jedoch kein Problem dar. Der FHL dient als Vorlage für die Benennung konkreter Kriterien, ist jedoch nicht zwingend die Quelle der von uns gewählten Kriterien zur Bewertung einzelner Unternehmen. Der Kriterienkatalog des FHL dient dem Projekt als unterstützendes Werk, ist jedoch nicht maßgeblich bei der konkreten Wahl von Kriterien. In der Umsetzung bedeutet dies: Sollten bei der Auswertung der Umfragen Themenfelder definiert werden, welche im FHL keine Berücksichtigung finden, so werden diese trotzdem in dem entstandenen Kriterienkatalog von Novalux ihre Berücksichtigung finden.<sup>18</sup> Schließlich liegt der Fokus genau auf der Miteinbeziehung eben der Thematiken, welche sich aus der Realität, also aus den Umfragen, ableiten lassen.

#### *4.7 Exemplarische Kriterienentwicklung und Auswertungsverfahren*

Im folgenden Abschnitt wird nun die konkrete Kriterienentwicklung anhand exemplarischer Fragebögen vorgestellt. Die Umfrage hat 2010 durch ein Onlineverfahren stattgefunden.<sup>19</sup> An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es sich lediglich um eine beispielhafte Ausarbeitung der entsprechenden Thematiken zur Veranschaulichung des Mechanismus handelt. So findet die Interpretation und Deduktion der zusammengeführten Antworten einzig durch die beiden Verfasser dieser Arbeit statt. Der Vorgang dient anschließend als Anleitung zur entsprechenden Auswertung und Interpretation der Umfragen.

Das Auswertungsverfahren soll innerhalb des Kompetenzbereichs der Novalux-Arbeitsgruppe geschehen. Hierbei sind verschiedene Szenarien denkbar: A) Die teilnehmenden Studenten des

<sup>18</sup> Ermöglicht wird dies durch die Bestimmung eigener Einzelkriterien.

<sup>19</sup> Zur Entwicklung des Fragebogens siehe 3.2.2.

Seminars bilden einen Arbeitskreis, welcher sich nach intensiver Beschäftigung mit der Thematik um die Auswertung der Fragebögen kümmert. Hierbei sollten vorweg die Arbeiten von Meyer und Loev<sup>20</sup>, der FHL sowie diese Arbeit gründlich studiert werden, um mit der Materie vertraut zu sein. B) Das unter A) definierte Szenario wird erweitert durch eine betreuende, koordinierende Person. Hierbei sind sowohl Professoren als auch akademische Mitarbeiter denkbar. C) Der Arbeitskreis wird durch universitätsexterne Experten mit starkem Praxisbezug erweitert.<sup>21</sup> Aufgabe der Arbeitsgruppe ist nun vorerst das sogenannte Clustering, also das Einordnen der jeweiligen Antworten in eine der drei übergeordneten Hauptäste Natur-, Sozial- und Kulturverträglichkeit. Dabei ist es beabsichtigt, eben diese zunächst grobe Einteilung vorzunehmen. Die Aufteilung in die tendenziell unspezifischen Hauptäste ermöglicht eine einvernehmliche Gruppierung und stellt darüber hinaus sicher, dass diese auch bei externer Betrachtung nachvollziehbar ist.

#### *4.8 Exemplarisches Clustering in Hauptäste des Wertebaums*

Vorweg ist es uns wichtig zu betonen, dass der uns zur Verfügung stehende Fragebogen zu einem Zeitpunkt entwickelt wurde, als die endgültigen Absichten, also auch das nun angestrebte Verfahren zur Entwicklung der Bewertungskriterien, noch nicht eindeutig definiert waren. Entsprechend lässt sich die hier vorgestellte Methodik nur bedingt und vereinfacht darstellen. Wir sind jedoch von den Umsetzungsmöglichkeiten der Herangehensweise überzeugt. Darüber hinaus sind wir mehr als zuversichtlich, dass eine Vertiefung und anschließende Erarbeitung eines entsprechenden Fragebogens, welcher deutlich die Absichten unserer Methode verfolgt, eine tatsächliche Umsetzung ermöglichen wird.<sup>22</sup> Das Clustering der auszuwertenden Fragen wird nun anhand einiger Beispiele aus der Online-Umfrage vorgestellt. Dem Verfahren dient dazu die Frage 2.b des Bogens: „Stelle Dir vor, es gebe ein allwissendes Orakel, welches auf jede Frage dieser Welt eine Antwort wüsste. Welche Frage würdest Du stellen?“ Innerhalb der Online-Umfrage haben 43 Personen auf die Fragestellung Bezug genommen.<sup>23</sup> Exemplarisch werden hier nun fünf zufällig ausgewählte Antworten vorgestellt, um anschließend das Clustering vorzunehmen.

---

20 Siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013.

21 Hier ist beispielsweise die Involvierung des Novalux Gründungsvaters Martin Sambauer denkbar.

22 Kernkriterium zur Verbesserung stellen hierbei entsprechende Fragestellungen dar, welche die Interpretation und Auswertungen in Hinblick auf die Absichten der Kriterienfindung bestmöglich realisieren lassen.

23 Insgesamt haben 53 Personen teilgenommen. Davon waren 53% männlich, 47% weiblich. 77% der Befragten waren Studenten, 16% Schüler, jeweils 2% Auszubildende oder Arbeitssuchende.

1. Sind die aktuellen Klimaerscheinungen menschengemacht?
2. Wie lange wird es die Welt noch geben?
3. Wie kann man die Welt gerechter und friedlicher machen?
4. Bleibt mir neben dem Beruf später auch Zeit für meine Familie?
5. Wie schaffe ich Studium und Arbeit gleichzeitig?

Die vorliegenden Antworten (in diesem Fall Fragen) werden nun innerhalb der Arbeitsgruppe in einen der jeweiligen Hauptäste eingeteilt. 1. und 2. werden hierbei dem Bereich der Naturverträglichkeit zugeteilt – die Fragen beziehen sich auf die Natur und das ökologische Gleichgewicht der Erde. Somit wird im zweiten Schritt des Mechanismus eine Schablone für den Hauptast der Naturverträglichkeit aufgelegt werden. 3. wiederum zielt mit der Frage auf globale Kommunikation, Frieden und Gerechtigkeit ab. Innerhalb der Arbeitsgruppe wird nun zu diskutieren sein, ob das globale Streben nach Frieden und Gerechtigkeit ein soziales oder kulturelles Problem darstellt. Aufgrund der globalen Ebene soll zu dem Schluss gekommen werden, dass diese Frage in den Hauptast der Kulturverträglichkeit fallen soll. 4. und 5. hingegen zielen mit ihrer Fragestellung deutlich auf die soziale Thematik der Selbstverwirklichung ab und sind somit der Sozialverträglichkeit zuzuordnen.

Das Resultat der vereinfachten Auswertung hat jeweils zwei Antwort (-engruppen) der Natur- beziehungsweise Sozialverträglichkeit und eine Antwort (-engruppe) der Kulturverträglichkeit zugewiesen. Repräsentativ für die Gesamtauswertung des Fragebogens entsteht so also eine Gewichtung der Relevanz der übergeordneten Hauptäste von je 40 Prozent (Natur- und Sozialverträglichkeit) und 20 Prozent (Kulturverträglichkeit).<sup>24</sup>

#### *4.9 Der Schablonenbau*

Nachdem das Clustering der einzelnen Antwortblöcke stattgefunden hat, wird im zweiten Schritt innerhalb der einzelnen Cluster eine Thematik herausgearbeitet. In diesem Schritt ist es das Ziel, den vorliegenden Fragen einen übergeordneten Begriff zuzuordnen, der sich im jeweiligen Hauptast des Wertbaums des FHL wiederfinden lässt. Die zu findende Kategorie oder Begrifflichkeit stellt dann die angestrebte Schablone dar. Ausgehend von unserem Beispiel werden die fünf Fragen in der Arbeitsgruppe der entsprechenden Kategorie zugeordnet:

---

<sup>24</sup> Die Möglichkeit der prozentualen Gewichtung ist von Vorteil, da durch diese bei der tatsächlichen Bewertung von Unternehmen auf simple Weise entsprechende Schwerpunkte beim Screening implementiert werden können.

6. Sind die aktuellen Klimaerscheinungen menschengemacht?
  - Umgang mit Umweltinformationen, FHL, 1.2, Naturverträglichkeit (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 27)
7. Wie lange wird es die Welt noch geben?
  - Umgang mit Umweltinstitutionen, FHL, 1.1, Naturverträglichkeit (vgl. ebd.)
8. Wie kann man die Welt gerechter und friedlicher machen?
  - Konkurrenz versus Solidarität, FHL, 3.1.4, Kulturverträglichkeit (vgl. ebd.: 31)
9. Bleibt mir neben dem Beruf später auch Zeit für meine Familie?
  - Arbeitszeitenregelung, FHL, 2.2.1, Sozialverträglichkeit (vgl. ebd.: 29)
10. Wie schaffe ich Studium und Arbeit gleichzeitig?
  - Jugendliche, FHL, 2.3.9, Sozialverträglichkeit (vgl. ebd.: 30)

Die exemplarischen Fragen wurden nun einer jeweiligen Kategorie des FHL aus den Ebenen zwei und drei zugewiesen. Dieser Schritt ermöglicht die Implementierung der durch die Umfragen generierten Themenfelder in die wissenschaftlich fundierte Struktur des FHL. Für die fünf exemplarischen Thematiken sind so nun fünf passende Schablonen entstanden, welche sich auf die entsprechenden Kategorien des FHL übertragen lassen und ein erstes Kriterium bilden. Im finalen Schritt lassen sich anschließend durch das Auflegen der Schablone innerhalb des FHL weiterführend Einzelkriterien definieren.

Im letzten Schritt geht es abschließend darum, die aufgelegte Schablone dafür zu benutzen, weiterführende Kriterien innerhalb einer Kategorie zu benennen. Zur Bestimmung dieser dient ebenfalls der FHL mit den Ebenen drei bis sechs. Anhand der fünf Beispielantworten sollen verschiedene Möglichkeiten illustriert werden.

Im Falle von 1. und 2. befinden sich die zu berücksichtigten Kategorien in der Ebene zwei des FHL. Die Arbeitsgruppe hat nun die Aufgabe zu entscheiden, inwiefern eine weitere Einschränkung des Kriteriums sinnvoll ist oder die volle Berücksichtigung der weiteren Ebenen angestrebt werden soll. Unserer Einschätzung nach beinhalten beide, 1. und 2., einen sehr allgemeinen und breit gefächerten Bezug zu den jeweiligen Kriterien der Ebene zwei. Insofern plädieren wir in diesem Fall deutlich für eine volle Berücksichtigung der entsprechenden Unterkriterien der von Punkt 1.1. und 1.2 des FHL. Dies beinhaltet bei Kriterium 1.1. auf den weiteren Ebenen Einzelkriterien wie:

- Bekenntnis des Unternehmens zum Verursacherprinzip (1.1.1.1)
- Internalisierung des Umweltrechts in die Unternehmensstruktur (1.1.3)
- Umweltschutzmanagement (1.1.3.1)
- Mitgliedschaft in Umweltverbänden oder -initiativen (1.1.4)
- Umweltmanagement-Dokumentation (1.1.5.3.3.5) (vgl. ebd.: 33ff.).

In Bezug auf 1.2 werden unter anderem unterliegende Einzelkriterien berücksichtigt wie:

- Deklaration von Umweltstoffen (1.2.1)
- Grad der Erfüllung gesetzlicher Minimalvorschriften (1.2.1.1)
- Management-Information-System (1.2.2)
- Umgang des Unternehmens mit externen umweltrelevanten Erkenntnissen (1.2.2.2)
- Transparenz mit Umweltdaten (1.2.4) (vgl. ebd.: 43).

Hierbei ist anzumerken, dass eine solch breit gefächert erfasste Thematik durch die Berücksichtigung aller beantworteten Fragen und eines modulierten Fragebogens durchaus zu einer Konkretisierung innerhalb der weiteren Ebenen führt. So ist dann auch eine detaillierte Analyse der Ebenen drei bis sechs möglich. Im Beispiel von 3. befindet sich das durch die Schablone entstandene Kriterium bereits in Ebene drei des FHL. Ein Screening des Kriteriums 3.1.4 (Konkurrenz versus Solidarität) ist in diesem Fall durchzuführen, da die Thematik primär auf die Frage von (globaler) Gerechtigkeit abzielt. Entsprechend wird der Kriterienkatalog des FHL ausgehend von dem Schablonenmuster 3.1.4 untersucht. Folgende Einzelkriterien weisen hierbei eine weiterführende Relevanz auf:

- 3.1.4.3 Fördert und belohnt das Unternehmen kooperatives Handeln auch in Konkurrenzsituation (vgl. ebd.: 959)?
- 3.1.4.4 Verhält sich das Unternehmen auch in Konkurrenzsituationen dem Konkurrenten gegenüber solange kooperativ, solange dieser kooperativ bleibt (vgl. ebd.)?
- 3.1.4.5 Verhält sich das Unternehmen in seinem strategischen Handeln dem Konkurrenten gegenüber anständig, vermeidet es z.B. unfairen ruinösen Wettbewerb?

Diese Einzelkriterien werden somit bei der Bewertung Berücksichtigung finden. Es fällt auf, dass die Bewertungskriterien sehr spezifisch sind und dem Beispiel von 3. nur bedingt gerecht werden.

In diesem Fall hat die Arbeitsgruppe nun die Möglichkeit, weitere Kriterien hinzuzufügen, sollte das mehrheitliche Bedürfnis bestehen. So ist festzuhalten, dass der Schablonenmechanismus in diesem Fall lediglich das Agieren zwischen Unternehmen abgebildet hat. Denkbar sind also Zusatzkriterien, welche verstärkt auch den Gerechtigkeits- und Friedensgedanken außerhalb der Unternehmenskonkurrenz mit einbeziehen. Vorstellbar ist eine Implementierung zusätzlicher Kriterien, welche die Förderung oder Unterstützung eines Unternehmens von Fair-Trade-Strukturen oder pazifistisch motivierten Kampagnen berücksichtigen. Im Fall von 4. wird wiederum ein Kriterium der dritten Ebene betrachtet. Arbeitszeitenregelung als übergeordnetes Kriterium deckt die Thematik der Antwort („Bleibt mir neben dem Beruf später auch Zeit für meine Familie?“) grundlegend ab. Somit sind die weiterführenden Ebenen und Unterpunkte des Kriteriums 3.1.4 als zusätzliche Einzelkriterien zu berücksichtigen. Die Schablone von Beispiel 5. bildet ebenfalls ein Kriterium der dritten Ebene ab. Das Kriterium Jugend des FHL beinhaltet vier weiterführende Einzelkriterien. Folgende werden durch Auflegen der Schablone für Novalux relevant:<sup>25</sup>

- 2.3.9.2 Altersgemäße Behandlung von Jugendlichen (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 75)
- 2.3.9.3 Systematisches „Aufbauen“ von Jugendlichen, Unterstützen ihrer persönlichen Entwicklung durch Mentoren, Aus- und Weiterbildungen (vgl. ebd.: 75)
- Jugendvertretung im Betrieb (vgl. ebd.)

Es lässt sich abschließend festhalten, dass der Schablonenmechanismus die Miteinbeziehung des FHL konsistent und ohne Probleme ermöglicht. Darüber hinaus erlaubt es das Vorgehen, je nach Notwendigkeit punktiert die Kriterien zu berücksichtigen beziehungsweise auszuschließen, welche für das Bewertungsverfahren von Novalux keine Relevanz aufzeigen. Zudem gewährleistet das Verfahren die Implementierung des theoretisch erarbeiteten und wissenschaftlich fundierten Inhalts des FHL, ohne dabei den für unsere Ansprüche entscheidenden Realitätsbezug zu vernachlässigen.

---

25 Ausgehend von Antwort 5.: „Wie schaffe ich Studium und Arbeit gleichzeitig?“.

FRAGESTELLUNG	VERTRÄGLICHKEITSBEREICH	SCHABLONEN-MECHANISMUS (KRITERIUM)	WEITERFÜHRENDE UNTERKRITERIEN (EINZELNE FRAGESTELLUNG ZUR ÜBERPRÜFUNG)	ZUSÄTZLICHE KRITERIEN (UNABHÄNGIG DES FHL)
1. „SIND DIE AKTUELLEN KLIMAERSCHEINUNGEN MENSCH-GEMACHT?“	NATURVERTRÄGLICHKEIT	UMGANG MIT UMWELT-INFORMATIONEN (FHL, 1.2)	DIE WEITEREN UNTERKRITERIEN LASSEN SICH IM FHL AUF SEITE 43 FINDEN.	KEINE
2. „WIE LANGE WIRD ES DIE WELT NOCH GEBEN?“	NATURVERTRÄGLICHKEIT	UMGANG MIT UMWELT-INSTITUTIONEN (FHL, 1.1)	DIE WEITEREN UNTERKRITERIEN LASSEN SICH IM FHL AUF SEITE 33 FF. FINDEN.	KEINE
3. „WIE KAN MAN DIE WELT GERECHTER UND FRIEDLICHER MACHEN?“	KULTURVERTRÄGLICHKEIT	KONKURRENZ VERSUS SOLIDARITÄT (FHL, 3.1.4)	<p>3.1.4.3 FÖRDERT UND BELOHNT DAS UNTERNEHMEN KOOPERATIVES HANDELN IN KONKURRENZ-SITUATIONEN?</p> <p>3.1.4.4 VERHÄLT SICH DAS UNTERNEHMEN AUCH IN KONKURRENZSITUATIONEN DEM KONKURRENTEN GEGENÜBER SOLANGE KOOPERATIV, SOLANGE DIESER KOOPERATIV BLEIBT?</p> <p>VERHÄLT SICH DAS UNTERNEHMEN DAS UNTERNEHMEN IN SEINEM STRATEGISCHEN HANDELN DEM KONKURRENTEN GEGENÜBER ANSTÄNDIG, VERMEIDET ES Z.B. UNFAIREN RUINÖSEN WETTBEWERB?</p>	<p>FÖRDERT DAS UNTERNEHMEN PAZIFISTISCHE PROJEKTE?</p> <p>ENGAGIERT SICH DAS UNTERNEHMEN FÜR EINEN FAIREN (WELT-) HANDEL?</p> <p>IST DAS UNTERNEHMEN EINGEBUNDEN IN PROJEKTE ODER STRUKTUREN ZUR UNTERSTÜTZUNG DER ENTWICKLUNGSHILFE?</p>
4. „BLEIBT MIR NEBEN DEM BERUF SPÄTER AUCH ZEIT FÜR MEINE FAMILIE?“	SOZIALVERTRÄGLICHKEIT	ARBEITSZEITEN-REGELUNG (FHL, 2.2.1)	DIE WEITEREN UNTERKRITERIEN LASSEN SICH IM FHL AUF SEITE 60 FF. FINDEN.	KEINE
5. „WIE SCHAFTE ICH STUDIUM UND ARBEIT GLEICHZEITIG?“	SOZIALVERTRÄGLICHKEIT	JUGENDLICHE (FHL, 2.3.9)	<p>2.3.9.2 ALTERSGEMÄSSE BEHANDLUNG VON JUGENDLICHEN</p> <p>2.3.9.3 SYSTEMATISCHES „AUFBAUEN“ VON JUGENDLICHEN, UNTERSTÜTZEN IHRER PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG DURCH MENTOREN, AUS- UND WEITERBILDUNGEN</p> <p>JUGENDVERTRETUNG IM BETRIEB</p>	KEINE

ABBILDUNG 5: ZUSAMMENFASSENDE KRITERIENTABELLE (EIGENE DARSTELLUNG)

## 5. *Fazit und Ausblick*

Ziel dieser Arbeit war es, einen alternativen Bewertungsmechanismus für ethisch motivierte Fonds zu entwerfen. Das Bottom-up-Prinzip, welches wir in unserer Novalux-Arbeitsgruppe für den Prozess der Kriteriengewinnung angepasst haben, unterscheidet sich deutlich von dem traditionellen Vorgehen vorherrschender Ratingverfahren. Unser Anspruch lag darin, die Zivilgesellschaft mehr in den Prozess der Kriterienentwicklung einzubeziehen. Weiterhin geht es speziell in „Novalux Young“ darum, den kommenden Generationen eine Stimme zu verleihen und ihnen so die Möglichkeit zu geben ihre Zukunft aktiv mitzugestalten. Das theoretische Fundament für unser Konzept lieferten unter anderem Theorien der Generationengerechtigkeit, Habermas' Modell der deliberativen Demokratie und Rawls' Schleier des Nichtwissens.

Der Schablonenansatz, welcher als Transmissionsmechanismus dient, basiert auf dem Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden und der Delphi-Methode. Die Funktionsweise dieses Ansatzes wurde an fünf Beispielen vorgestellt. Zukünftige Arbeitsgruppen müssen nun die gesammelten Daten auswerten und so einen entsprechenden Kriterienkatalog entwerfen. Allerdings bleibt anzumerken, dass wir es momentan nicht leisten können, einen allumfassenden Katalog zu erstellen. Dies hat mehrere Gründe. Unser Verfahren ist von den Beteiligungen abhängig. So besitzt zum einen der Fragebogen ein Verbesserungspotential. Dieser sollte von einer Arbeitsgruppe innerhalb des seminarinternen Traces-Ansatzes erneut überarbeitet werden. Dabei sind Punkte wie die Wichtigkeit der Frage zur Kriterienentwicklung allgemein und eine einfachere Transmission mithilfe des Schablonenansatzes zu beachten. Zum anderen sollte die Befragungsmethodik überdacht werden. Die derzeitige Beteiligung an der Online-Umfrage nehmen wir als zu gering wahr und die Einzel- beziehungsweise Gruppeninterviews sind sehr aufwendig. Eventuell könnten Marketingmaßnahmen an dieser Stelle weiterhelfen. Außerdem besteht die Notwendigkeit der Gründung einer neuen Arbeitsgruppe, welche sich intensiv mit dem Entwurf einer geeigneten Screening-Methode beschäftigen sollte.

Trotz dieser Probleme sehen wir das Projekt Novalux als Erfolg. Wir haben es geschafft, ein alternatives Vorgehen zu entwerfen, welches gegenüber der traditionellen Methodik gleich mehrere Vorteile bringt: So wurde die Kriterienentwicklung zu einem deliberativen Prozess, an welchem ein jeder mitwirken kann. Darüber hinaus ist zu betonen, dass wir mit „Novalux Young“ diesen Prozess auch für diejenigen öffneten, welche oft nicht gehört werden, obwohl es doch gerade diese sind, die das größte Interesse an einer nachhaltigen und gerechten Entwicklung haben – die jüngeren Generationen. Wir – das gesamte Team von Novalux – sind uns unserer Verantwortung diesen

Generationen über bewusst und gerade deswegen ist es uns wichtig, dass dieser Anfang, den wir mit dem Entwurf der Idee des ethischen Investments mit einer alternativen Kriterienentwicklung gemacht haben, nicht nur Idee bleibt, sondern zu gegebener Zeit als ausgereiftes Konzept tatsächlich praktisch umgesetzt wird.

### *Literaturverzeichnis*

- Ammon, U. (2005): Delphi-Befragungen. Quantitative Organisationsformen, Online-Portal für quantitative Sozialforschung, Freie Universität Bonn, URL: [217.160.35.246/organizations/2/\(28/3/2011\)](http://217.160.35.246/organizations/2/(28/3/2011)).
- Aßländer M. S. / Schenkel, M. (2009): Vom Guten, vom Schönen und vom Baren: Wie praktikabel ist Ethik als Fondskriterium?, in: Ulshöfer, G. / Bonnet, G. (2009).
- Becker, M. (2007): Jürgen Habermas, Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, in: Kailitz (Hrsg.): Schlüsselwerke der Politikwissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blackburn, S. (2005): Oxford Dictionary of Philosophy, Oxford: Oxford University Press.
- Bohman, J. / Rehg, W. (2007): Jürgen Habermas, in: Stanford Encyclopedia of Philosophy; URL: [plato.stanford.edu/entries/habermas/](http://plato.stanford.edu/entries/habermas/).
- Buhr, M. / Klaus, G. (1972): Philosophisches Wörterbuch 1, Leipzig: Verlag Enzyklopädie Leipzig.
- Dakley, N. C. (2002): Toward a Theory of Group Estimation, in: Linstone, H. A. / Turoff, M. (Hrsg.), The Delphi Method. Techniques and Applications (231–256), URL: [is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf](http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf).
- Diekmann, M. (2003): Grüne Fonds, in: Fonds exklusiv, 2/2003.
- Düwell, M. / Hübenthal, C. / Werner, M. (2002): Ethik: Begriff – Geschichte – Theorie – Applikation, in: Düwell, M./ Hübenthal, C. / Werner, M. (Hrsg.): Handbuch Ethik, Stuttgart: J.B. Metzler
- Elster, J. (1998): Deliberative Democracy, Cambridge: Cambridge University Press.
- Europäische Kommission (2008): Einstellungen der europäischen Bürger zum Klimawandel, Spezial Eurobarometer 300, URL: [ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_300\\_full\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_300_full_de.pdf).
- Figge, F. (2001): Asset Management. Ethische Aspekte gewinnen an Gewicht, in: Die Bank, 24, 610-613; Köln: Bank-Verlag.
- Gablers Wirtschaftslexikon (2011): Wirtschaftsethik, URL: [wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/)

- wirtschaftsethik.html (abgerufen am 23.02.2012).
- Gabriel, K. (2007): Nachhaltigkeit am Finanzmarkt: Mit ökologisch und sozial verantwortlichen Geldanlagen die Wirtschaft gestalten, München: oekom Verlag.
- Gastil, J. (2008): Political Communication and Deliberation, Los Angeles: Sage Publications.
- Gebauer, L. (2013): Ethisches Investment von Nonprofit-Organisationen, in: Brink, A. / Rohrmann, D. (Hrsg.): Rethink – Investing Society, Bayreuth, 105–137.
- Grün, A. / Kohrs, T. (2008): Ethisch Geld anlegen, Münsterschwarzach: Vier-Türme.
- Grüne-Yanoff, T. (2009): Welfare Notions for Soft Paternalism, in: Evolutionary Economics Group, MPI Jena (Hrsg.): Papers on Economics and Evolution, Jena: Max Planck Institute of Economics.
- Habermas, J. (1992): Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hiskes, R. P. (2009): The Human Right to a Green Future: Environmental Rights and Intergenerational Justice, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hörmann, C. (2007): Die Delphi-Methode in der Studiengangsentwicklung Entwicklung und Erprobung eines Modells zur empirisch gestützten Studiengangsentwicklung, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades Dr. phil. der Pädagogischen Hochschule Weingarten, URL: [http://opus.bszbw.de/hsbwgt/volltexte/2008/44/pdf/Dissertation\\_Hoermann.pdf](http://opus.bszbw.de/hsbwgt/volltexte/2008/44/pdf/Dissertation_Hoermann.pdf) (abgerufen am 01.03.2012).
- Hoffmann, J. / Ott, K. / Scherhorn, G. (1997): Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen – Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden, Frankfurt: IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Hoffmann, J. / Scherhorn, G. (2002): Saubere Gewinne: So legen Sie Ihr Geld ethisch-ökologisch an, Freiburg: Herder Verlag.
- Hohmann, K. (1993): Wirtschaftsethik, in: Enderle, G. et. al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg/Basel/Wien: Herder Verlag.
- Iser, M./ Strecker, D. (2010): Jürgen Habermas zur Einführung, Hamburg: Junius.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (GMS), in: Akademie-Ausgabe Kant Werke IV, 421, 6.
- Kehrer, G. (2010): Max Weber; in: Michaels, A. (Hrsg.): Klassische Religionswissenschaften, München; Beck, Auflage 3 (2010).
- Koch, J. (2001): Marktforschung: Begriffe und Methoden (3. überarbeitete und erweiterte Auflage),

- München: Oldenbourg.
- Lin-Hi, N. (2006): Nachhaltigkeit – nachhaltige Entwicklung, in: Forum Wirtschaftsethik, 14. Jg., Nr. 2/2006, 44.
- Linstone, H. A. / Turoff, R. (2002): The Delphi Method Techniques and Applications, New Jersey's Science & Technology University; URL: [is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf](http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf).
- Liong Thio, S. / Göll, E. (2011): Einblick in die Jugendkultur – Das Thema Nachhaltigkeit bei der jungen Generation anschlussfähig machen, Im Auftrag des Umweltbundesamtes, URL: <http://www.uba.de/uba-info-medien/4078.html> (abgerufen am 05.07.2012).
- Louche, C. (2009): Socially Responsible Investment: Global Convergence or Local Divergence?; in: De Bettignies, H./ Lépineux, F. (Hrsg.): Finance for a Better World A Shift towards Sustainability, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Mächtel, T. (1996): Erfolgsfaktoren ökologisch ausgerichteter Anlagefonds im deutschsprachigen Raum, Dissertation Nr. 1900, Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Meyer, E. M. / Loev, W. (2013): Stimmen der Zukunft, in: Brink, A. / Rohrmann, D. (Hrsg.): Rethink – Investing Society, Bayreuth, 377–413.
- OECD (2009): Green at Fifteen? How 15-year-olds perform in environmental science and geoscience in PISA 2006, URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/12/42467312.pdf> (abgerufen am 05.07.2012).
- Pinner, W. (2003): Ethische Investments – Rendite mit „sauberen“ Fonds, Wiesbaden: Gabler.
- Pinner, W. (2008): Nachhaltig investieren & gewinnen – profitieren vom ökologischen Megatrend, Wien: Linde Verlag.
- Rawls, J. (1971): A Theory of Justice, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Ries, B. / Sträter, N. (2004): Ethische Ratings für Unternehmen aus Konsumentensicht – Möglichkeiten, Auswirkungen und Grenzen, Münster.
- Rosenberg, W. (2007): Deliberation, Participation and Democracy: Can the People Govern?, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schäfer, H. (2009): Verantwortliches Investieren: Zur wachsenden ökonomischen Relevanz von Corporate Social Responsibility auf den internationalen Finanzmärkten; in: Ulshöfer, G. / Bonnet, G. (2009).
- Schneeweiß, A. (2010): Entwicklungspolitische Kriterien im ethischen Investment – Geldanlagen entwicklungspolitisch und nachhaltig wirksam machen, Stuttgart: SÜDWIND-Institut für Ökonomie und Ökumene.

- Schumacher-Hummel, I. (2004): Die Rolle von Pensionskassen im Bereich Socially Responsible Investments – Einflussfaktoren eines aktiven Aktionärstums, St. Gallen.
- Schwartz, M. S. (2003): The „Ethics“ of Ethical Investing, in: Journal of Business Ethics, Jg. 43, Nr. 3 Social Screening of Investments, 195–213.
- Straubhaar, T. (2008): Demographic Development: Not Really a Problem for Coming Generations, in: Tremmel, J. C. (Hrsg.): Demographic Change and Intergenerational Justice: The Implementation of Long-Term Thinking in the Political Decision Making Process, Berlin: Springer.
- Thaler, R. H./ Sunstein, C. R. (2008): Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, New Haven: Caravan Books.
- Thompson, J. (2009): Intergenerational Justice: Rights and Responsibilities in an Intergenerational Polity, New York: Routledge.
- Tremmel, J. C. (2009): A Theory of Intergenerational Justice, London: Earthscan.
- Ulshöfer, G. / Bonnet, G. (Hrsg.) (2009): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt: Nachhaltiges Investment – politische Strategien – ethische Grundlagen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wechsler, W. (1987): Delphi-Methode, München: Verlag V. Florentz.

# INVESTING SOCIETY

**Ethical  
Certification**



# Stimmen der Zukunft

Eine Befragung junger Menschen zur Entwicklung moralischer Kriterien

Esther Maria Meyer und Wjatscheslaw Loev

*Keywords*

*Moralische Entwicklung, ethische Kriterien, Unternehmensbewertung, Moralpsychologie*

Im Vordergrund dieses Beitrags stehen zwei Fragen: Können junge Menschen moralisch adäquat urteilen? Und lassen sich aus diesen Urteilen Kriterien ableiten, welche zur Bewertung von Unternehmen herangezogen werden? Dafür wird zunächst ein Überblick über die psychologischen Theorien von Jean Piaget, Lawrence Kohlberg und Robert L. Selman gegeben. Ihre Beiträge zur Beschreibung der moralischen Systematik liefern eine Antwort auf die erste Frage. Zur Stützung des darin anklingenden Befunds wird zusätzlich das vom amerikanischen Philosophen John Rawls entwickelte Konzept des Schleiers des Nichtwissens angeführt. Eine Vorstudie soll im Anschluss praktisch überprüfen, ob eine Befragung junger Menschen ausreichend zielführend in Bezug auf die Kriteriengenerierung ist. Ausgehend von den Erfahrungen und Ergebnissen unserer Vorstudie werden Bedenken überprüft sowie Verbesserungsvorschläge für das Forschungsprojekt gemacht.

esmeye@googlemail.com  
slawa.loev@googlemail.com

## 1. *Einleitung*

„In the little world in which children have their existence [...], there is nothing so finely perceived and so finely felt, as injustice“ (Dickens 1861: 48).

Woran sollte sich eine zukunfts-gewandte Unternehmung orientieren? Zukunfts-gewandt heißt auch nachhaltig – es liegt also auf der Hand, dass nicht allein der finanzielle Profit ausschlaggebend sein kann. Für ein nachhaltiges Handeln ist neben dem ökonomischen auch ein soziales und ökologisches – ein ethisches – Moment unverzichtbar. Langfristig kann nur ein generationengerechtes Handeln als moralisch geboten erscheinen. Doch wie kann man als Unternehmen die geforderte Generationengerechtigkeit verwirklichen? Wir glauben: Indem man der Generation von morgen eine Stimme verleiht und ihr so ermöglicht, mitzugestalten. Dabei fragen wir junge Menschen nach ihrem moralischen Empfinden, danach, was sie für gerecht und was ungerecht halten. Aus diesen Aussagen generieren wir dann einen Kriterienkatalog, an dem sich Novalux bei der Auswahl von Unternehmen orientiert. Erkenntnisse aus der Psychologie und Philosophie dienen dabei als theoretische Grundlage unseres Ansatzes.

Im Folgenden erfolgt zunächst eine Darstellung der besagten theoretischen Grundlage: Ein Überblick über die psychologischen Theorien Jean Piagets (2.1), Lawrence Kohlbergs (2.2) und Robert L. Selmans (2.3) wird gegeben, dabei beschränken wir uns auf ihren Beitrag zur Beschreibung der moralischen Systematik und Entwicklung. Hier liegt der Schwerpunkt auf den altersspezifischen Implikationen und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Arbeit von Novalux – das moralische Bewusstsein und Denken<sup>1</sup> der Befragten steht im Vordergrund. In diesem Zusammenhang wird auch der Schleier des Nichtwissens (2.4), ein utopisches Konzept des amerikanischen Philosophen John Rawls zur Findung gerechter Gesellschaftsordnungen, in den Gedankengang miteinbezogen. Eine Vorstudie (3.1–3.3) soll im Anschluss praktisch überprüfen, ob eine Befragung junger Menschen ausreichend zielführend in Bezug auf die Kriteriengenerie-

---

<sup>1</sup> Das heißt: Tatsächliches moralisches Handeln (s. u.a. Darley/Latané 1968; Kohlberg/Candee 1984; Rest 1986) und die dafür verantwortliche Motivation (s. u.a. Duval/Wicklund 1972; Blasi 1980; 1983; Hoffman 1991; Nunner-Winkler 1999; 2008) können in der hier vorliegenden Arbeit nicht im Detail diskutiert werden – dies ist ihrer mangelnden Erfassbarkeit durch unsere Erhebungsmethode, den Fragebogen, und dem beschränkten Umfang dieser Arbeit geschuldet. Ferner liegt der Schwerpunkt des hier auszuführenden und zu begründenden Ansatzes darin, Soll- und nicht Sein-Aussagen zu generieren. Nichtsdestotrotz werden diese höchst bedeutsamen moralischen Komponenten dort Anklang finden, wo der untrennbare Zusammenhang zum Bewusstsein bzw. Denken deutlich hervortritt und des Verständnisses wegen einer Ausführung bedarf.

rung ist. So könnten kindliche Probanden möglicherweise zu jung sein, um moralische Aussagen ausreichend differenziert artikulieren zu können – in solchen und anderen Fällen hätte die geplante konzeptionelle Basis keinen Bestand. Ausgehend von den Erfahrungen und Ergebnissen unserer Vorstudie werden Bedenken überprüft sowie Verbesserungsvorschläge für das Forschungsprojekt gemacht. Schließlich wird anhand der gesammelten Erkenntnisse das Fazit gezogen und ein Ausblick auf das weitere Vorgehen gegeben. In diesem Rahmen wird auch die von Novalux angestrebte Wirkungsweise noch einmal konkretisiert.

## ***2. Moralpsychologische und -philosophische Grundlage***

„Über viele Dinge urteilen Kinder, weil bei ihnen noch keine Nebenrücksichten ins Spiel kommen, weit richtiger, als Erwachsene“ (Knigge 1788: 122).

Ethikkommissionen, politische Gremien, Interessengruppen – weshalb sollte eine Handvoll vermeintlicher Experten die Moral für sich gepachtet haben? Entscheidend ist: Sie müssen nicht mit den langfristigen Konsequenzen ihres Handelns leben. Stattdessen wird die heutige Jugend mit den Herausforderungen von morgen, mit der Welt, so wie wir sie ihnen hinterlassen, leben und umgehen müssen. Sollten Kinder und Jugendliche – als die Bevölkerungsschicht mit dem glaubwürdigsten Interesse an Generationengerechtigkeit – dann nicht auch die Möglichkeit bekommen an der Gestaltung der Zukunft – ihrer Zukunft – aktiv mitzuwirken? Sollte sich diese Frage angesichts dramatischer Umweltverschmutzung, immenser Schuldenberge und der immer weiter auseinanderklaffenden Schere zwischen Arm und Reich nicht geradezu aufdrängen? Folgerichtig kann die Antwort auf diese Frage nur „Ja“ lauten – doch wie kommt es, dass in diesem Bereich so wenig geschieht? Die Begründung hierfür verbirgt sich in der Frage: Können Kinder und Jugendliche moralisch urteilen? Hier scheint die Gesellschaft einen bevormundenden Reflex zu pflegen: Die Elterngeneration spricht ihren Kindern das Moralverständnis ab – dem Anschein nach impliziert die Tatsache, dass Kinder der elterlichen Fürsorge bedürfen ebenso deren moralische Entmündigung.

Angesichts dessen mag das Vorgehen junge Menschen zu befragen als ein ungewöhnlicher Ansatz erscheinen. Man wird einwenden, dass ihre Einschätzungen wenig ausgereift und damit als Basis ernst zu nehmender Kriterien ungeeignet sind. Diese Problematik verlangt eine fundierte

Auseinandersetzung mit dem moralischen Vermögen von Kindern und Jugendlichen, sie verlangt nach einer wissenschaftlichen Begründung, ob und warum der Fokus gerade auf dieser Altersgruppe liegen sollte. Zu diesem Zweck wird im Folgenden anhand bedeutsamer moralpsychologischer und -philosophischer Theorien gezeigt, dass es durchaus legitim und vorteilhaft ist, sich bei der Kriterienwahl an den Urteilen 8- bis 26-Jähriger zu orientieren.

## 2.1 *Jean Piaget*

Jean Piaget wirkt als Pionier der sogenannten kognitiven Wende ein gänzlich neues Licht auf die Beschaffenheit gedanklicher Prozesse. Er versucht diese qualitativ zu fassen und lehnt damit den zu seiner Zeit vorherrschenden Behaviorismus mit dem Reiz-Reaktionsschema und dessen Konditionierung als Zentrum der psychologischen Forschung ab.

### 2.1.1 *Wie erfolgt geistige Entwicklung?*

In seiner entwicklungspsychologischen Theorie legt Piaget den Schwerpunkt auf eine Beschreibung der Herausbildung kognitiver Strukturen, oft wird an dieser Stelle auch von dem Begriff des Schemas gesprochen. Schemata kann man sich als Ordnungs- und Verknüpfungsprinzipien, nach denen ein- und ausgehende Informationen im Geiste organisiert werden, vorstellen. Anschaulich könnten beispielsweise dem Schema „Ball“, welches mit den Schemata „rund“ und „rollend“ verknüpft ist, verschiedene ballförmige Gegenstände zugeordnet – in Piagets Worten: assimiliert – werden (vgl. Piaget 1970: 43ff.).

Piaget führt den Begriff der Äquilibration ein und gesteht diesem die herausragende Rolle bei der Entwicklung kognitiver Strukturen zu. Laut Piaget besitzen Individuen ein intrinsisches Bedürfnis nach Konsistenz<sup>2</sup>, d.h. nach einer harmonischen, widerspruchsfreien Ausgeglichenheit unter den verschiedenen geistigen Schemata, welche als Wissensbereiche zu verstehen sind, und nach deren Einklang und Anwendbarkeit mit ihrer bzw. auf ihre Umwelt (vgl. Furth 1983: 124ff.).

---

2 Diese Konsistenz wird unabhängig von Piaget und ausführlicher von Leon Festinger in seiner „A Theory of Cognitive Dissonance“ (1957) behandelt und bestätigt. Kognitive Dissonanz entsteht nach Festinger dann, wenn ein Mensch mehrere, miteinander nicht vereinbare Kognitionen hat. Kognitionen sind hierbei Einstellungen, Meinungen, Gefühle, Wahrnehmungen, Gedanken, Wünsche oder Absichten. Der Zustand der kognitiven Dissonanz wird vom Individuum als unangenehm empfunden und kann bei entsprechender Intensität zu einer dauerhaften Einstellungs- und Verhaltensänderung, welche die Auflösung dieser Widersprüchlichkeit zum Ziel hat, führen.

Äquilibration beschreibt in diesem Zusammenhang den dynamisch fortschreitenden Prozess, in dem sich das Individuum selbst durch Interaktion mit der Umwelt in einen kognitiven Konflikt, ein Disäquilibrium<sup>3</sup>, bringt und dieses mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln zu beseitigen sucht (vgl. Piaget 1970: 108ff.; 1978: 154). Auf diesem Wege gelangt es zu immer differenzierter werdenden kognitiv-strukturellen Äquilibrumszuständen und wird so seinem Streben nach Konsistenz gerecht. Damit beantwortet Piaget die Frage nach der Motivation der geistigen Entwicklung.

Doch wie funktioniert das Streben? In der Interaktion des Individuums mit seiner Umgebung stellt Piaget einen invarianten Prozess fest, welcher bei der Entwicklung besagter Strukturen abläuft. In diesem Zusammenhang spricht er von einer durch Umweltfaktoren bedingten, kognitiven Adaption. Diese wird in die Teilprozesse Assimilation und Akkommodation unterteilt. Dabei beschreibt Assimilation das Eingliedern eines Sachverhaltes in ein bereits vorhandenes Schema, während Akkommodation die Anpassung der Strukturen an Sachverhalte, deren Assimilation nicht mit den vorhandenen Schemata zu bewältigen ist, darstellt.<sup>4</sup> Nach Piaget erfolgt ein ständiges Zusammenspiel zwischen der Assimilation, welche nichts am Status quo ändert, und der Akkommodation, die durch ein Ungleichgewicht zwischen Umwelt und geistigem Vermögen hervorgerufen, eine Veränderung des kognitiven Apparats herbeiführt. Damit werden sequenziell immer höhere Gleichgewichte realisiert und zuvor problematische Informationen können assimiliert werden immer komplexer werdende Denkstrukturen entwickeln sich (vgl. Piaget 1970: 53-62).

Die Sittlichkeit bildet nun einen speziellen Anwendungsbereich der durch Piaget beschriebenen kognitiven Strukturen auf moralisch werthafte Situationen. Offensichtlich hängt die moralische Entwicklung eines Individuums mit der geistigen untrennbar zusammen. Für unsere Befragung ist nun von Bedeutung: Wann sind diese kognitiven Strukturen ausgereift? Nach Piaget ist die Entwicklung mit dem Erreichen der formal-operationalen Stufe abgeschlossen: Das Subjekt verfügt nun über die Voraussetzungen zum hypothetischen Denken und logischen Schlussfolgern. Dieses Stadium lässt sich ausgehend von Piagets Forschungsergebnissen ab circa zwölf Jahren feststellen (vgl. ebd.: 65-68).

---

3 Disäquilibrium bezeichnet in diesem Zusammenhang eine Unstimmigkeit zwischen den Wissensbereichen bzw. einem Wissensbereich und der Umwelt. Simplex Beispiel: Ein kleiner Junge, der in seinem Leben nur weiße und schwarze Katzen gesehen hat und daher denkt, dass es nur weiße und schwarze Katzen gibt, begegnet einer braunen Katze.

4 Um das Katzen-Beispiel zur Veranschaulichung aufzugreifen: Der Junge versucht die braune Katze zunächst an eines der vorhandenen, jedoch falschen Schemata „weiße Katze“ oder „schwarze Katze“ zu assimilieren. Durch Akkommodation werden die bestehenden Schemata nun um „braune Katze“ erweitert, sodass eine Assimilation der braunen Katze möglich ist.

### 2.1.2 *Moralisches Bewusstsein bei Kindern*

Dem Gegenstandsbereich der Moral wendet sich Piaget in seinem Werk „Das moralische Urteil beim Kinde“ (1932) noch einmal ausführlich zu. Er stellt im Laufe seiner Arbeit fest, dass die Arten des Regel- und Schuldbewusstseins in Abhängigkeit vom Alter in zwei Stadien unterschieden werden können: Mit zunehmendem Alter findet ein Entwicklungsprozess von heteronomer Moral hin zur autonomen Moral statt. Kennzeichnend für Heteronomie ist die rigorose Orientierung an Vorgaben, die vonseiten erwachsener Autorität stammen. In diesem Stadium empfinden Kinder die aufgestellten Regeln als heilig und unantastbar, eine Verfehlung dieser müsse Konsequenzen nach sich ziehen (vgl. Piaget 1932/1954: 54ff.). Im Alter von sieben bis acht Jahren wird diese Sicht allmählich abgestreift, das Gerechtigkeitsverständnis des Kindes wandelt sich. Bei etwa 11- bis 13-Jährigen vollzieht sich dann die Entwicklung der autonomen Moral: Regeln sind nunmehr in Übereinkunft mit Gleichberechtigten beschlossene Richtlinien des Handelns, welche in einem demokratischen Prozess geändert und neu geschaffen werden können (vgl. ebd.: 67f.). Als Hauptmotor der moralischen Entwicklung dient dabei die Interaktion mit anderen Kindern. Diese gewinnt im Verlauf der Kindheit, beispielsweise durch den Besuch der Vorschule, an Intensität und bereitet so den Phasenübergang vor (vgl. Piaget 1932/1973: 223f.).

Bemerkenswert ist hier, dass die anfangs geäußerte These der Abhängigkeit moralischer von geistiger Entwicklung darin verifiziert werden kann, dass der Übergang zur autonomen Moral zeitlich mit dem Erreichen der formal-operationalen Stufe zusammenfällt.

Ein alterszentrierter Blick auf aktuellere Studien zeigt jedoch, dass Piaget Kinder sowohl in ihrer geistigen (vgl. Lohaus et al. 2010: 29), als auch moralischen (vgl. Ruffy 1981: 61ff.). Kompetenz unterschätzt zu haben scheint. Dementsprechend sind seine Altersangaben zu hoch angesetzt.<sup>5</sup>

### 2.2 *Lawrence Kohlberg: Stufen der moralischen Urteilsfähigkeit*

Aufbauend auf Piagets Arbeiten konzipiert Kohlberg eine Stufentheorie des moralischen Urteils, bei der er die Entwicklung sittlichen Vermögens, anders als Piaget, als lebenslangen Prozess begreift. Der stufenweise Verlauf wird dabei mithilfe von Piagets Entwicklungstheorie erklärt: Die jeweilige Stufe beschreibt ein Assimilationsschema, welches bestimmt, wie mit moralischen Problemen

---

<sup>5</sup> Zur Verteidigung kann man dem entgegen halten, dass Piaget diese allenfalls mit einer Orientierungsfunktion bedachte und deshalb nie ein Anspruch auf absolute Gültigkeit bestand.

umgegangen wird. Außerdem ist sie richtungsweisend für die Akkommodation, sollte man auf der aktuellen Stufe nicht mehr weiterkommen. Dieser moralische Entwicklungsprozess kann nach Kohlberg bis ins Erwachsenenalter andauern (vgl. Kohlberg 1969a: 325ff.).

Kohlberg unternimmt den Versuch, Moral empirisch messbar zu machen, indem er Probanden in zahlreichen Studien mit verschiedenen hypothetischen Dilemmata konfrontiert: Es stehen Entscheidungsoptionen zur Wahl, welche in jedem Fall moralisch konfliktieren. Beim sogenannten Heinz-Dilemma geht es beispielsweise darum, ob ein Mann bei einem unkooperativen Apotheker einbrechen und ein für ihn nicht bezahlbares, für seine Frau jedoch lebensrettendes Medikament stehlen sollte (vgl. ebd.: 495f.). Die jeweilige Stufe des Probanden wird anhand seiner Entscheidung und deren Rechtfertigung festgestellt (vgl. Kohlberg 1958; Colby et al. 1983; Colby/Kohlberg 1987).

Im Verlauf seiner Studien entwickelt Kohlberg die beiden Piaget'schen Moralstufen weiter, indem er sie in drei Moralebenen bzw. -niveaus (I–III) mit jeweils zwei Entwicklungsstufen (1–6) ausdifferenziert. Dabei sind ungefähr die Stufen eins bis drei der heteronomen und vier bis sechs der autonomen Moral zuzuordnen. Kennzeichnend für die Kohlberg'sche Stufensystematik sind vor allem drei Merkmale<sup>6</sup>: 1. Unumkehrbarkeit: Ist eine Stufe erst einmal erreicht, besteht nicht die Möglichkeit wieder auf eine niedrigere zurückzufallen.<sup>7</sup> 2. Konsekution: Vorausgehende Stufen bedingen die nächsthöhere und sind in ihr integriert.<sup>8</sup> 3. Invarianz: Die Stufen werden von jedem in gleicher Reihenfolge durchlaufen; ein Abweichen von der feststehenden Stufenfolge ist somit nicht möglich.<sup>9</sup> Im Folgenden sei der moralische Stufenverlauf nach Kohlberg kurz dargestellt.

(I) Die präkonventionelle Ebene, auf der die zwei ersten Urteilsstufen liegen, beherbergt die qualitativ niedrigste Moral. Die Absicht einer Handlung ist irrelevant, es erfolgt lediglich eine oberflächliche, materielle Betrachtung des Sachverhalts, anhand von physischen Gegebenheiten, Bedürfnissen und Konsequenzen.

- (1) Für die moralische Bewertung auf der ersten Stufe ist allein relevant, ob man für eine Handlung situationsabhängig bestraft wird oder nicht. Ein immanenter Egozentrismus ist charakteristisch: Für das Kind gibt es nur die eine, eigene Perspektive, welche als von allen geteilt angenommen

---

6 Vor allem diese sind seit der Vorlage Kohlbergs Theorie umstritten.

7 Konnte empirisch nicht bestätigt werden (vgl. Rest 1979; Weber 1990).

8 Hierfür sprechen die Ergebnisse von Snarey und Eckensberger (vgl. Snarey 1985; Eckensberger 1992).

9 Wurde u.a. von Kohlberg selbst revidiert. In Konsequenz der Kritik führte Kohlberg entsprechend modifizierte Zwischen- und Unterstufen ein – diese erklären mögliche Abweichungen im Rahmen seiner Theorie (vgl. Kohlberg/Kramer 1969; Kohlberg 1973; 1976; Kohlberg et al. 1983; Davis 1987).

wird. Es ist nicht in der Lage, den Blickwinkel anderer einzunehmen und deren Interessen zu antizipieren.

Claudia: „Wenn Heinz das Medikament stiehlt, muss er ins Gefängnis“ (Garz 1989: 157).

- (2) Auf der zweiten Stufe wird sich an Bedürfnisbefriedigung orientiert. Aller Handlungsbewertung liegt ein naives, materiell-hedonistisches Nutzenkalkül zugrunde. Doch wird nun erkannt, dass die Interessen anderer nicht mit den eigenen übereinstimmen müssen: Der Egozentrismus wird überwunden und die Bedürfnisse anderer können berücksichtigt werden. Die Grundeinstellung zu zwischenmenschlichen Beziehungen lässt sich als „eine Hand wäscht die andere“ zusammenfassen.

Andreas: „Ich fände es besser, wenn er das Medikament stiehlt. Wenn er es nicht tut, hat er niemanden mehr, der ihm das Essen kochen kann“ (ebd.).

(II) Das konventionelle, zweite Moralniveau ist durch die moralische Orientierung an gesellschaftlichen Rollenbildern, ordnenden Autoritäten und Erwartungen anderer gekennzeichnet. Nun verfügt das Individuum über die Fähigkeit, die Perspektive eines Dritten einzunehmen. Anders als zuvor wird bei der Bewertung nicht nur die Konsequenz, sondern ebenfalls die Intention einer Handlung berücksichtigt.

- (3) Auf der dritten Urteilsstufe geht es in erster Linie um gruppenkonformes Verhalten: Das Individuum versucht den Normen seiner Bezugsgruppe möglichst gut zu entsprechen. Um Akzeptanz zu erlangen, fügt man sich dem erwarteten, bisweilen stereotypen Rollenbild. Die Motivation besteht in der Anerkennung und Zustimmung anderer.

Uta: „Wenn man sich in einer Partnerschaft gegenseitig hilft, dann wird es irgendwie besser auf der Welt. Seine Frau ist ihm nicht egal ...“ (ebd.: 158).

- (4) Die auf der nächsthöheren Stufe vertretene Ansicht ist mit dem Rechtspositivismus vergleichbar: Ordnungsgemäß beschlossene Gesetze besitzen unbedingte Gültigkeit. Dementsprechend

zeichnet sich die vierte Stufe durch Gesetzestreue, Respekt vor Autoritäten, Pflichtbewusstsein und das Einstehen für die gegebene soziale Ordnung um ihrer selbst willen aus.

Dennis: „Alles sollte getan werden, um dem Gesetz zu folgen. Er hätte es nicht tun sollen. Man kann das Gesetz nicht für bestimmte Menschen brechen, egal, was anliegt“ (ebd.: 159).

(III) Auf der postkonventionellen und höchsten Moralebene wird die Betrachtung eines Sachverhalts losgelöst von der geltenden Gesellschaftsordnung vorgenommen. Die Argumentation erfolgt anhand unabhängiger Werte und Prinzipien.

- (5) Geltende Rechte und Normen werden auf der fünften Stufe einer kritischen Prüfung zugunsten eines demokratischen Sozialvertrags unterzogen: Der Mensch dient nicht dem Gesetz, sondern das Gesetz dem Menschen. Man erkennt klar utilitaristische Züge: Das partikuläre Interesse tritt zurück hinter eine übergeordnete, unvoreingenommene Perspektive, welche das größtmögliche Wohlergehen aller zum Ziel hat.

Willi: „Es gibt Ausnahmen. Es geht hier um ein existenzielles Problem. Man versucht, von außen beide Rollen noch mal zu überschauen und daraus zu einer gültigen Antwort zu kommen“ (ebd.: 160).

- (6) Den Kern der sechsten und damit höchsten Stufe bilden universelle ethische Prinzipien. Logische Deduktion, Allgemeingültigkeit und Konsistenz gelten als Richtmaß jedweder Bestimmung. Egalitäre Rechte und die Würde des Einzelnen sind zu achten. Die Verpflichtung gegenüber den selbst gewählten Moralprinzipien, welche aller legitimen Gerechtigkeit zugrunde liegen müssen, bildet die Basis der sittlichen Orientierung (vgl. Kohlberg 1968: 21–31; 1969b: 60f.; Kohlberg/Turiel 1978: 18f.; Kohlberg 1987: 26f).

Jim: „Ein Menschenleben hat Vorrang vor jedem anderen moralischen oder rechtlichen Wert. Ein Menschenleben ist ein Wert an sich“ (vgl. Kohlberg 1973: 56).

Um ein Gefühl für die Altersverteilung der Stufen zu geben, sei folgende Ergebnistabelle einer Langzeitstudie aufgeführt:

ALTERSGRUPPE								
STUFE	10	13-14	16-18	20-22	24-26	28-30	32-33	36
1 BIS 2	80,9	24,3	13,3	0	0	0	0	0
2 BIS 3	29,1	73,0	62,2	40,7	20,0	16,2	8,7	0
3 BIS 4	0	2,7	24,4	59,4	64,0	70,3	78,2	88,8
4 BIS 5	0	0	0	0	16,0	13,5	13,0	11,1

ABBILDUNG 2: ALTERSVERTEILUNG DER STUFEN (NACH COLBY ET AL. 1983)

Auffallend ist nicht nur die von Stufe zu Stufe abstrakter werdende Sichtweise, welche durch komplexer werdende Denkstrukturen erklärt werden kann, sondern auch der sich differenzierende Blickwinkel auf die soziale Umwelt. Denn das moralische Urteil hat noch eine zweite wesentliche Komponente: Die Fähigkeit sich in andere Personen hineinzusetzen (vgl. Kohlberg 1976: 123ff.).

### 2.3 Robert L. Selman: Ebenen der sozialen Perspektive

Perspektivenübernahme ermöglicht es, die Positionen anderer einzunehmen, zu verstehen und einzuordnen. Schon Piaget sieht diesen wichtigen Zusammenhang, allerdings geht es ihm in erster Linie um eine räumliche Perspektivenübernahme (vgl. Piaget/Inhelder 1982: 76). Entscheidend für die moralische Entwicklung erscheint aber die soziale Perspektive, mit der sich Selman befasst hat.

„Die kognitiven Stufen erscheinen als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die parallelen moralischen Stufen. Die gleiche Beziehung – notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung – scheint zwischen den Stufen der Perspektivenübernahme und moralischen Entwicklungsstufen zu bestehen [...] Begrifflich kann Perspektivenübernahme beschrieben werden als eine Form sozialer Kognition, die zwischen logischem und moralischem Denken steht“ (Selman 1982: 239).

Der Tradition des Stufenkonzepts folgend entwickelt Selman in Zusammenarbeit mit Kohlberg fünf Niveaus (0–4) der sozialen Perspektive, welche ihrerseits den moralischen Urteilsstufen zugeordnet werden können. Für unsere Zwecke soll ein grober Umriss genügen:

- (0) Bis zum Alter von sechs Jahren ist das Kind auf einem egozentrischen, undifferenzierten Niveau verhaftet. Es nimmt andere Personen zwar physisch wahr, ist dabei jedoch nicht in der Lage, deren Perspektive, Wünsche und Bedürfnisse als von seinen verschieden zu begreifen.
- (1) Mit sechs bis acht Jahren werden Personen erstmals nicht nur als physisch, sondern auch als psychisch autonom erkannt.
- (2) Acht- bis Zehnjährigen ist es möglich, sich mit den Augen einer zweiten Person wahrzunehmen und aus diesem neuen Blickwinkel die eigenen Gefühle und Gedanken zu reflektieren. Es gibt nicht nur die Beziehung von einem Subjekt zum anderen, sondern auch eine, möglicherweise abweichende Beziehung des anderen zum Subjekt.
- (3) Aus der Perspektive eines Dritten werden wechselseitige, zwischenmenschliche Beziehungen als solche begriffen. Dieses Stadium erreicht man im Alter von zehn bis zwölf Jahren.
- (4) Die gesellschaftliche Perspektive erschließt sich erst ab zwölf aufwärts. Sie ermöglicht ein multidimensionales Verständnis der Beziehung als System unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsebenen. Neben individuellen Merkmalen erkennt man nun Einflüsse gesellschaftlicher Ordnung in Beziehungen wieder (vgl. Selman et al. 1982: 375ff.).

Damit haben wir die verschiedenen, aufeinander aufbauenden und voneinander abhängigen Dimensionen der moralischen Entwicklung abgegrenzt und erläutert. Was lässt sich nun ausgehend von den gesammelten Erkenntnissen für die Arbeit von Novalux festhalten? Kohlberg sieht sich zu Beginn seiner Arbeit mit 25 auf der sechsten Stufe und damit als in seiner Moralentwicklung voll entwickelt (vgl. Kohlberg/Kramer 1969: 41f.). Generell ist aber ersichtlich, dass postkonventionelle Stufen selten bis gar nicht erreicht werden. Hierfür spricht auch der Fakt, dass Kohlberg im Verlauf seiner Untersuchungen die empirisch kaum feststellbare, sechste Stufe aufgibt. Bei den allermeisten stellt also die konventionelle Ebene das Ende des moralischen Entwicklungspfades dar.<sup>10</sup> Diese ist im Alter von 26 längst erreicht, danach passiert augenscheinlich nicht mehr viel. Die Widerlegung der Kohlberg'schen Unumkehrbarkeits- und Invarianz-These ist ein Indiz dafür,

---

<sup>10</sup> Hier sei die Vermutung geäußert, dass Urteile auf konventioneller Ebene mit ihrer konkreten argumentativen Ausgangsbasis bezüglich der Bewertung von Unternehmen einfacher anwendbar sein könnten, als abstrakte postkonventionelle Prinzipien.

dass auf die moralische Einschätzung Älterer oft nicht mehr Verlass ist als auf die Jüngerer.<sup>11</sup> Ebenso kann die Tatsache, dass Piaget und Kohlberg die altersbedingten Kompetenzen ihrer Probanden eher unterschätzen, als eine Bestätigung für die Richtigkeit unseres Vorgehens gesehen werden (vgl. Turiel 1983; Turiel/Nucci 1993). Ausgehend von den hier behandelten Theorien kommt man zum Ergebnis, dass Befragte bereits ab circa 15 Jahren moralpsychologisch gesicherte, legitime Ansichten vertreten können.<sup>12</sup> Sie haben die Ebene der konventionellen Moral in der Regel erreicht und verfügen somit über die nötigen Fähigkeiten, um nicht nur ihre, sondern auch die Bedürfnisse und Wünsche anderer sowohl rational, als auch moralisch zu reflektieren.

Doch was ist mit den Urteilen jüngerer Kinder? Möglicherweise haben diese einen geringeren wissenschaftlichen Wert, was aber keinesfalls heißen muss, dass sie weniger überraschend, weniger inspirierend erscheinen. Ganz im Gegenteil: Um sich die Welt zu erschließen, müssen vor allem Kinder viele Fragen stellen. Erwachsene sollten versuchen ihnen dabei zu helfen – hier stoßen sie in ihrem vermeintlichen Verständnis der Zusammenhänge selbst auf so manchen Zweifel. Der kindliche, oft naive, aber doch sehr intuitive Blick auf die Dinge kann bisweilen eine überaus anregende Wirkung entfalten; beim Verstehen kindlicher Gedanken kommt man mit rein rationalem Denken nicht weiter, ist gezwungen die eingefahrene Logik abzustreifen und kommt so gelegentlich zu ganz neuen Einsichten, aus denen sich ihrerseits neue Ideen schöpfen lassen.

#### 2.4 John Rawls: *Schleier des Nichtwissens*

Kohlberg beruft sich bei seiner Vorstellung von Moral und Gerechtigkeit oftmals auf den Philosophen John Rawls (vgl. Kohlberg 1976: 143; 1979: 183; Kohlberg et al. 1984: 344ff.). Für Rawls basiert Moral auf dem Prinzip der Gerechtigkeit, welche er wiederum als Fairness begreift. In seinem Werk schlägt Rawls ein Gedankenexperiment zur Findung fairer Gerechtigkeitsprinzipien vor. Es soll einen Zustand simulieren, aus dem heraus eine ideal gerechte Gesellschaftsordnung entworfen werden kann. Der sogenannte „veil of ignorance“ (dt. Schleier des Nichtwissens) versetzt die Entscheidungsträger in einen Urzustand vollkommener Gleichheit und Freiheit, indem er sie aller partikulärer, personenbezogener Information und jeglichen historischen Wissens entledigt. Demnach besitzt man keinerlei Kenntnis über sich selbst und andere in Bezug auf Fähigkeiten,

---

11 Vgl. Abschnitt 2.2.

12 Berücksichtigt man die Kritik an Kohlberg und aktuellere moralpsychologische Arbeiten, so lässt sich das geeignete Alter noch weiter unten ansetzen (vgl. Turiel 1983; Keller 2005; Vaish et al. 2010).

Herkunft, Position, Einstellung, Zugehörigkeit usw., ist somit also frei von jeglicher Befangenheit, die ein objektives Urteil verzerren und zu ungerechten Prinzipien führen könnte. Gleichwohl ist man nicht völlig unwissend! Im Gegenteil: Man verfügt über alle Arten von allgemeinen Fakten über Mensch und Gesellschaft. Der Erkenntnisstand der Psychologie, Ökonomie, Biologie, Politologie, Rechtswissenschaft usw. ist allen vertraut und wird bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Da man aber nicht weiß, wo man stehen wird, ist der Zwang vorhanden, alle Bereiche der Gesellschaft fair zu gestalten – schließlich könnte man sich später in jedem von ihnen wiederfinden. Aus dieser vollkommen fairen Situation der Urteilsbildung können ihrerseits vollkommen faire Gerechtigkeitsprinzipien abgeleitet werden (vgl. Rawls 1971: 10f., 16, 104, 441f., 514).

Welche Bedeutung hat das Konzept des Schleiers des Nichtwissens für Novalux? Alters- und kontextbedingt variieren Wissensstand und Perspektive bei Befragten im Bereich von 8 bis 26 Jahren stark. Einerseits trägt man auf diesem Wege ganz verschiedenen Bedürfnissen Rechnung,<sup>13</sup> andererseits ist der Wissensumfang junger Menschen natürlich begrenzt.<sup>14</sup> Freilich kommt kein Mensch – egal welchen Alters – an das vom Schleier des Nichtwissens postulierte Faktenwissen heran. Ebenso ist einem die perfekte Unvoreingenommenheit durch nicht vorhandene historische und private Kenntnisse fremd. Es liegt jedoch auf der Hand, dass in der Realität der natürliche Umstand, in dem sich Kinder und Jugendliche befinden, dem unbefangenen Ideal des Schleiers des Nichtwissens am nächsten kommt. Die Unsicherheit darüber, wer, wie und was man ist, darüber, wohin der eigene Weg führen und wo man stehen wird, ist in den jungen Jahren noch vorherrschend. Gewissermaßen ist es genau diese Situation der Unsicherheit – des Nichtwissens –, aus der heraus ein faires Urteil möglich wird. Ein Stück Schleier des Nichtwissens ist jungen Menschen immanent und trägt zur Legitimation der von ihnen bestimmten Kriterien bei. Novalux schlägt somit die Brücke vom ursprünglich fiktiven Gedankenexperiment zur Realität.

Wie oben gezeigt, sind junge Menschen sowohl in ihrer geistigen als auch moralischen Urteilsfähigkeit oftmals schon voll entwickelt bzw. stehen Älteren darin nicht nach, haben jedoch Erwachsenen etwas Entscheidendes voraus: In den meisten Fällen sind sie nicht so stark von

---

13 So könnten beispielsweise die Aussagen von Grundschulern entsprechend ihrer Lebenssituation die gerechte Behandlung von Kindern als besonders wichtig hervorheben. Studierende befinden sich in einer völlig anderen Lebensphase und sehen diesen Aspekt wahrscheinlich nicht mehr in dieser Schärfe – möglicherweise liegt ihr Interessenfokus mehr auf guten Bildungschancen und je nach Studienschwerpunkt zum Beispiel auf Nachhaltigkeit oder gerechter Entlohnung. Doch sowohl die Interessen der Grundschul Kinder als auch die der Studierenden sind legitim und für die Entwicklung moralischer Kriterien von Bedeutung.

14 Jedoch ist anzumerken, dass der meiste Wissenszugewinn im Erwachsenenalter, vom Berufseintritt beeinflusst, oft stark spezialisierend verläuft. Somit kann ein höheres Alter bisweilen eher einen Tunnelblick als die Umsichtigkeit eines Urteils fördern.

gesellschaftlichen Ressentiments geprägt. Möglicherweise verfügen sie über echte Ideale, welche noch nicht dem verzerrenden pragmatischen Zynismus gewichen sind. Das Offenlegen ebendieser Ideale ist Ziel der Novalux-Kriterien. Dieses Ziel ist mit authentischen jungen Menschen, die ihre Meinung offen sagen, einfacher zu erreichen. Das theoretische Fundament wäre damit gelegt. Nachfolgend soll nun die von Novalux durchgeführte Vorstudie vorgestellt werden.

### ***3. Vorstudie: Konzeption und Durchführung***

„Wenn man Psychologie treibt, muss man zu den Kindern so reden, wie sie untereinander sprechen, sonst wird die Prüfung ihrer moralischen Wertungen zu einer Prüfung der Intelligenz oder des sprachlichen Verständnisses“ (Piaget 1932/1983: 147f).

Im Folgenden wird beleuchtet, wie die Umsetzung einer Erhebung moralischen Empfindens und der Gerechtigkeitsvorstellung junger Menschen aussehen kann, um daraus auf Unternehmen anwendbare Kriterien zu generieren. Zunächst erfolgen Erläuterungen zum Konzept, unterteilt in zwei Abschnitte, welche das Design (3.1) sowie die Durchführung der Vorstudie (3.2) betreffen. In einem dritten Unterkapitel erfolgt ein erstes Auswerten der Umfrage und das Herausarbeiten von Tendenzen (3.3), welche für die Ableitung ethischer Kriterien relevant sein könnten.

#### *3.1 Forschungsdesign*

Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsdesign der Umfrage beinhaltet folgende Unterkapitel: Die Definition einer Population und davon abgeleitet die Generierung einer Stichprobe (3.2.1), die Wahl eines altersangemessenen methodischen Frageinstruments (3.2.2) sowie die formale und inhaltliche Ausgestaltung des Fragebogens (3.2.3).

##### *3.1.1 Population und Stichprobe*

Im Folgenden wird die Definition unserer Population vorgestellt (1) sowie das Zustandekommen der Stichprobe (2) erläutert. Zu (1): Als Mindestalter der Population wird die Vollendung des achten

Lebensjahres festgesetzt. Ab diesem Alter stellt Selman eine erste, wenn auch eingeschränkte, Fähigkeit zur Perspektivübernahme fest (vgl. Selman et. al. 1982: 375ff.). Zudem sind bei der Befragung jüngerer Kinder noch Verständnisprobleme, eine verminderte Konzentrationsfähigkeit sowie ein reduziertes verbales Ausdrucksvermögen zu erwarten und aussagekräftige Ergebnisse daher fraglich.<sup>15</sup>

Uns ist die Meinung anderer Studenten wichtig. Aus dieser Überlegung heraus und weil Studierende für uns als Studienteilnehmer leicht erreichbar sind, entscheiden wir uns dafür nicht die Volljährigkeit, sondern die Vollendung des 26. Lebensjahres als Altersgrenze festzulegen. Fundiert wird diese Überlegung durch die Forschung Kohlbergs, die zeigt, dass junge Menschen im Alter von 24 bis 26 Jahren bereits die höchste Stufe des moralischen Urteilsvermögens erreichen können (vgl. Kohlberg 1969: 41f.).

Zu (2): Das Kriterium der Erreichbarkeit von Teilnehmern ist bei der Stichprobenauswahl für die Vorstudie von zentraler Bedeutung.<sup>16</sup> Um einen möglichst umfangreichen Pool von Äußerungen für die Kriteriengewinnung zu erhalten, ist nichtsdestotrotz wichtig, dass auch die Vorstudie eine Heterogenität der Stichprobe im Hinblick auf die Bildung gewährleistet.

Es bietet sich die Möglichkeit Befragungen in zwei Bayreuther Grund- und Hauptschulen durchzuführen. Wir besuchen die Jean-Paul-Schule in den dritten Klassen sowie eine dritte, vierte und zwei achte Klassen der Altstadtsschule. Die Klassen werden uns von der jeweiligen Schulleitung zugeteilt. Darüber hinaus werden bestehende Kontakte zu Lehrern eines Gymnasiums genutzt, wodurch Probanden aus zwei Ethikklassen der achten und neunten Jahrgangsstufe gewonnen werden. Zusätzlich veröffentlichen wir den Link zur Online-Umfrage auf sozialen Netzwerken wie Facebook.<sup>17</sup>

Insgesamt beläuft sich der Stichprobenumfang der Vorstudie auf 225 Befragungsteilnehmer, zusammengesetzt aus 119 Grund- und Hauptschülern, 32 Schülern der gymnasialen Mittelstufe sowie 74 Probanden aus der Oberstufe und Universität.

---

15 Marketingstrategisch könnten später auch einzelne ausgewählte Aussagen von noch jüngeren Kindern, verbal oder illustrativ dargestellt, berücksichtigt werden. Kinder erzielen eine nicht zu unterschätzende Werbewirkung und stellen plakativ das Unverwechselbare unseres Konzepts dar. Kinder als Symbol für die Zukunft bestimmen in welchen Firmen das Geld der Zukunft – ihr Geld – angelegt wird.

16 Eine spätere vollständige Studie darf aus wissenschaftlich-statistischer Sicht nicht auf sogenannten Bequemlichkeitsstichproben aufbauen.

17 Auch das ist nur innerhalb einer Vorstudie möglich, da sich die soziale Vernetzung der Stichprobenteilnehmer verzerrend auf das Ergebnis auswirken kann.

### 3.1.2 Methodisches Vorgehen

Um den gewünschten Rücklauf bzw. Respons zu erhalten, müssen geeignete Frageinstrumente für die jeweiligen Altersgruppen der Stichprobe gewählt werden. Aufgrund möglicher altersbedingter Verständnisschwierigkeiten bei Grundschulkindern erscheint uns die Anwesenheit eines Interviewers unabdingbar. Um die inhaltliche Qualität der Befragung und die Unabhängigkeit von der Person des Befragers sicherzustellen, wird bei den Interviews mit einer inhaltlich standardisierten, kindergerechten<sup>18</sup> Fragenformulierung gearbeitet.<sup>19</sup> Dadurch wird eine verbesserte Vergleichbarkeit und Auswertung der Ergebnisse ermöglicht.<sup>20</sup> Außerdem lässt die Schule als Befragungsort im Vergleich zu anderen von Kindern aufgesuchten Einrichtungen<sup>21</sup> eine konzentriertere Gesprächssituation erwarten. Eine Stichprobe, welche in der Schule erhoben wird, kann zudem aufgrund der Schulpflicht die gesamte Population der sich im Grundschulalter befindenden Kinder repräsentieren.<sup>22</sup>

Hauptschüler und Gymnasiasten der achten und neunten Klasse sind bereits in der Lage, Fragen in schriftlicher Form eigenständig zu bearbeiten. Hier ist sowohl ein Austeilen von Fragebögen durch Versuchsleiter oder andere instruierte Personen als auch die Bearbeitung der Fragebögen im Internet möglich. In der Vorstudie werden beide Möglichkeiten erprobt. Das Internet als Medium ist für Jugendliche von besonderem Interesse. Abgesehen davon könnte ein Online-Fragebogen weitere Vorteile mit sich bringen: Da eine möglicherweise suggestive Interaktion mit dem Interviewer fehlt und sich Übertragungs- oder Interpretationsfehler durch den Versuchsleiter erübrigen, ist die Objektivität einer Umfrage besser gesichert. Eine Automatisierung birgt zudem zeit- und kostenökonomische Erleichterungen. Druckkosten werden eingespart, die Auswertung kann programmiert und der Untersuchungsprozess dokumentiert werden (vgl. Batinic 2001: 13). Ergänzend seien auch mögliche Nachteile einer internetgestützten Fragebogenuntersuchung aufgeführt. So ist aufgrund der unkontrollierbaren Versuchssituation auf die tatsächliche Identität

---

18 D.h. an das kindliche Verständnisvermögen angepasst.

19 Siehe Abbildung 3.

20 Nach strenger Einhaltung der Durchführungsobjektivität müssten auch Erwidern auf Nachfragen von Seiten der Probanden schriftlich in standardisierter Form festgehalten werden (vgl. Lienert 1989: 15). Durch die Vorstudie erhoffen wir uns mögliche Rückfragen charakterisieren und hieraus Standardisierungen ableiten zu können.

21 Beispielsweise Horte, Sportvereine, kirchliche Gruppen.

22 Selbstverständlich lassen sich Moralvorstellungen von Kindern auch durch andere Methoden untersuchen. Jean Piaget ließ Kinder ein Marmeladenspiel mit von diesen selbst ausgearbeiteten Regeln ausführen und erhielt dadurch Einblick in den kindlichen Bezug zu Gesetzen, Normen und Moral (vgl. Piaget 1932/1983: 23). Da es uns als Studierenden der Philosophie und Ökonomie an entsprechend psychologischem Hintergrundwissen mangelt, erscheint uns eine direkte Befragung ergiebiger.

der Probanden und deren unbeeinflusste, persönliche Meinungen kein Verlass (vgl. Smith 1997). Wir glauben jedoch, dass diese Punkte aufgrund der Reife älterer Probanden und der motivierenden Instruktion, welche wir dem Fragebogen voranstellen, vernachlässigbar sind. Zudem können wir vor dem Beginn umfangreicherer Forschungsarbeit auf möglicherweise auftretende fehlerhafte Entwicklungen in der Auswertung reagieren.

### *3.1.3 Formale und inhaltliche Gestaltung des Fragebogens<sup>23</sup>*

Auf folgende Punkte wird in diesem Unterkapitel eingegangen: Antworttypus (1) und Form des Fragebogens (2) sowie Formulierung der Fragen (3).

Zu (1): Wir entscheiden uns dafür, keine Zusammenstellung vorformulierter Antwortalternativen vorzugeben, sondern eine offene Befragung durchzuführen. Der Proband soll sich den jeweiligen Fragen ohne potentiell suggestive Einflüsse zuwenden. Dies bietet den Vorteil die Kreativität der Population für die a posteriori erfolgende Kriterienableitung besser ausschöpfen zu können.

Zu (2): Der Übersichtlichkeit halber unterteilt sich das Fragenset in drei Abschnitte mit jeweils drei oder vier Fragen. Angeleitet durch unsere Fragen formulieren die Probanden in den Teilen eins und zwei neue, eigene Fragen. Hier werden sie durch gezielte ethische Bezüge dazu angeregt zu neuen Fragen zu kommen, statt Antworten zu geben.<sup>24</sup> Diese Vorgehensweise bietet gerade in Bezug auf die teilweise noch sehr junge Population den Vorteil, dass kein Vorwissen und kein bestimmter Kenntnisstand notwendig sind. Der letzte Teil des Fragensets unterscheidet sich von den beiden ersten hinsichtlich des Fragestils. Hier werden vier Stichworte genannt, zu denen sich die Probanden assoziativ äußern. Wenige Worte verringern dabei den suggestiven Einfluss auf die Gedanken (vgl. Mummenday 1995: 54).

Zu (3): Die Sammlung der inhaltlichen Elemente des Fragebogens<sup>25</sup> erfolgt innerhalb unseres studentischen Teams durch Brainstorming. Ein Diplompsychologe berät uns anschließend und überprüft die in gerechtigkeitsbezogene Fragestellungen umgewandelten Ideen darauf, ob sie für unsere Zwecke ausreichend zielführend sind. Das Auswerten der Vorstudie dient dann der endgültigen Festsetzung der Items (vgl. Mummenday 1995: 60). Bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Fragensets ist besondere Sorgfalt für das Interview mit jüngeren Probanden aufzuwenden. Um

---

23 Siehe Abbildung 2.

24 Beispiel: „Welche Frage würdest du dem ärmsten Menschen der Welt stellen?“.

25 Sogenannte Fragebogen-Items (vgl. Mummenday 1995: 60).

den gewünschten Responz zu erhalten, müssen hier Wortwahl und Formulierung der Fragen an die kindliche Kommunikationsfähigkeit angepasst und Fachbegriffe kindergerecht umschrieben werden. Die Fragen sollen den jungen Interviewpartner erreichen und seine Vorstellungskraft aktivieren. Dies kann beispielsweise durch emotionale Appelle oder das Einbinden des Frageninhalts in eine Geschichte geschehen. Kinder können Frageinhalte zudem leichter erfassen, wenn diese auf eine konkrete Ebene herunter gebrochen werden. Die Fragen werden daher mit Formulierungen wie „Stell dir vor, du triffst den ärmsten/ältesten usw. Menschen ...“ eingeleitet.<sup>26</sup>

### *3.2 Durchführung*

Das aktuelle Kapitel befasst sich mit der Durchführung der Befragung auf Basis der altersbedingten Wahl methodischer Instrumente. Es unterteilt sich in zwei Abschnitte: Die Durchführung der standardisierten Interviews mit Grundschulern (3.2.1) sowie die eigenständige Bearbeitung der Fragebögen durch Hauptschüler und Gymnasiasten (3.2.2).

#### *3.2.1 Standardisierte Interviews mit Grundschulern*

Bei den standardisierten Interviews mit Schülern der dritten und vierten Klassen am 12. und 13. Juli 2010 mussten wir formal-behördliche Abläufe (1) beachten, die Kinder auf angemessene Gruppengrößen (2) aufteilen und überlegen, wie wir die Aussagen der Kinder festhalten (3). Des Weiteren galt es didaktische Grundsätze (4) zu berücksichtigen.

Zu (1): Für die Durchführung der Befragung in den Grund- und Hauptschulen<sup>27</sup> der Stadt Bayreuth musste das regionale Schulamt zunächst eine Genehmigung erteilen. Anschließend traten wir mit den Schulen zur Terminvereinbarung in Kontakt. Die Kinder mussten einen Rücklaufzettel mit der Einverständniserklärung ihrer Eltern vorweisen, um an der Befragung teilnehmen zu dürfen. Dank des Engagements von Lehrern und Schulleitung war dies mehrheitlich der Fall.

Zu (2): Um wechselseitige Beeinflussung auszuschließen, war zunächst eine Einzelbefragung der jüngeren Schüler angedacht. Jedoch erwies sich dieses Vorhaben angesichts des knappen, von der Schule zur Verfügung gestellten Zeitrahmens als ungeeignet, um eine ausreichend große Stichprobe zu generieren. Um einen Stichprobenumfang zu erreichen, der auch in der Vorstudie

<sup>26</sup> Siehe Abbildung 3.

<sup>27</sup> Jean-Paul-Schule sowie Altstadtschule.

eine Abgrenzung gegenüber Zufallsergebnissen gewährleistet, entschieden wir uns für Gruppenbefragungen. Hier konnten wir feststellen, dass sich die Befragung in Gruppen positiv auf den Respon auswirkt – selbstverständlich kann man Probanden sowohl bei Interviews als auch bei schriftlichen Umfragen nicht zu einer Meinungsäußerung zwingen, doch durch die Gruppe ergibt sich eine stärkere Dynamik zum Kooperieren. So konnte auch die von uns in Erwägung gezogene Idee der Gabe von Geschenken als Anreiz zur Partizipation als nicht notwendig verworfen werden. Die Bearbeitung eines Fragensets fand unter Leitung eines Interviewers mit jeweils einer Gruppe von vier Kindern statt und nahm 15 bis 20 Minuten in Anspruch. Bei der Durchführung versuchten wir einer wechselseitigen Beeinflussung unter den Kindern durch gezielte Anweisungen entgegenzuwirken. Die Kinder sollten zunächst im Stillen eine Antwort finden und diese erst dann laut äußern. Für die einzelne Meinungsbildung sollte den Antworten anderer Gruppenmitglieder keine Beachtung geschenkt werden. Stattdessen ermunterten wir die jungen Probanden ihre eigene Meinung auszusprechen, unabhängig davon, ob diese eine Wiederholung zu bereits Gesagtem darstellt.

Zu (3): Die Antworten protokollierte der Interviewer auf dem Fragebogen mit. Da teilweise zu viele Personen gleichzeitig sprechen, sind Tonbandaufnahmen bei der von uns gewählten Gruppengröße nicht praktikabel. Die personelle Zuordnung ist bei Tonbandaufnahmen ebenfalls erschwert.

Zu (4): Um einen Rapport für das Interview herzustellen, galt es bei jüngeren Schulkindern einige didaktische Grundsätze zu beachten. Zunächst musste aufgrund der für Kinder ungewohnten Situation, eine angemessene Befragungsatmosphäre und ein guter Kontakt zwischen Interviewer und den jungen Probanden hergestellt werden. Nur dann gewannen die Kinder das notwendige Vertrauen sich kreativ und eigenständig zu äußern. Sehr erleichternd wirkte die von der Mehrzahl der Klassenlehrer geleistete Einführung und Sensibilisierung der Schüler für die bevorstehende Befragung. Vorschläge und Anweisungen der Lehrer vereinfachten zudem die Gruppenfindung. Die direkte Kontaktaufnahme mit den Kindern begann in den Vierergruppen mit der Frage nach deren Namen und Alter. Durch diesen Einstieg wurde erreicht, dass die Probanden erstmals im Dialog respondieren. Um Einschüchterung und Ungleichgewicht zu vermeiden, begaben sich die Interviewer auf Augenhöhe mit den Kindern. Wir führten das Gespräch mit den Schülern auf dem Boden sitzend und bemühten uns um intensiven Blickkontakt. Der Befrager sollte ruhig sprechen, in einer entspannten Tonlage und in einem angemessenen Tempo. Damit kein Leistungsdruck entstand, musste das Interview so weit möglich vom schulischen Kontext gelöst werden. Zu Beginn versicherten wir den Kindern, dass ihre Antworten unzensiert bleiben und betonten, dass wir auf

ihre Mithilfe angewiesen sind. Dieser auflockernde Einstieg sollte mögliche Hemmungen und Barrieren reduzieren und ein respektvolles Miteinander zum Ausdruck bringen (s. Abbildung 3).

### *3.2.2 Eigenständige Bearbeitung in Hauptschule und Gymnasium*

Im Folgenden wird zunächst auf die Befragung in der Hauptschule (1) und dann auf die im Gymnasium (2) eingegangen. Anschließend wird die Online-Umfrage (3) kurz resümiert. Aufgrund der fortgeschrittenen Lese- und Schreibfähigkeit der jugendlichen Probanden bedarf es keiner intensiven Versuchsbetreuung in Kleingruppen, sodass sich die Ausführungen hier auf die rein operative Abwicklung der Befragung beschränken.

Zu (1): Am 13. Juli 2010 besuchten wir zwei achte Klassen der Altstadtchule in Bayreuth. Da wir hier bereits eine dritte und vierte Klasse besucht hatten, war die Genehmigung durch das Schulamt bereits erfolgt. Nachdem wir uns und den Zweck der Befragung kurz vorgestellt hatten, ließen wir die Schüler die ausgeteilten Bögen in zehn bis fünfzehn Minuten selbstständig bearbeiten und sammelten anschließend die ausgefüllten Blätter wieder ein. Bei Gruppengrößen von circa 20 Personen standen während der Bearbeitungszeit drei Versuchsleiter sowie der jeweilige Klassenlehrer für Fragen der Probanden zur Verfügung.<sup>28</sup>

Zu (2): Am 19. und 22. Juli 2010 fanden Befragungen in zwei Klassen des Gymnasiums Eckental, Mittelfranken, statt. Dabei ließen wir zwei mit uns in Kontakt stehenden Ethiklehrerinnen des Gymnasiums die Fragebögen, inklusive dazugehöriger Instruktionen, per Mail zukommen. Außerdem stellten wir ihnen im Vorfeld ergänzende Informationen zu unserem Konzept bereit, sodass sie den Schülern die Studie kurz vorstellen konnten. Nach Einsichtnahme der Umfrageinhalte genehmigte die Schulleitung das Verfahren. Da die Umfrage in kleinem Rahmen stattfand<sup>29</sup>, mussten keine weiteren Einverständniserklärungen eingeholt werden. Das Kopieren der Bögen übernahmen freundlicherweise die Lehrkräfte. Sie teilten die Bögen an die Jugendlichen aus und ließen sie diese selbstständig bearbeiten. Da wir nicht persönlich als Versuchsleiter anwesend waren, stellten wir den Fragebögen einen umfassenden Einleitungstext voran.<sup>30</sup> Die ausgefüllten Bögen ließen die Lehrerinnen uns dankenswerterweise per Post zukommen.

28 Hier wandten sich die Schüler bei Fragen primär an die Lehrkraft, da diese ihnen besser vertraut ist.

29 Es handelte sich um 14 Schüler der achten, sowie 18 der neunten Klasse. Die Auswahl der Klassen ergab sich durch den persönlichen Kontakt zu den Lehrerinnen.

30 Auch versehen mit unseren Kontaktdaten, für eventuelle Rückfragen, welche die Hintergründe der Studie betreffen (Siehe Abbildung 1).

Zu (3): Für die Online-Befragung richteten wir eine Homepage ein<sup>31</sup> und verbreiteten den Link versuchsweise im Bekanntenkreis. Insbesondere im Vorfeld einer Internetumfrage, unter Abwesenheit eines Versuchsleiters, der die Probanden zur Partizipation motivieren kann, müssen Maßnahmen getroffen werden, um einen möglichst hohen Rücklauf zu erhalten. Im Einleitungstext der Befragung muss versichert werden, dass mit den persönlichen Daten absolut vertraulich umgegangen wird. Zudem betonten wir die aktuelle Bedeutsamkeit der Thematik und ihr Potential für positive Veränderungen. Ferner versuchten wir den Text so zu gestalten, dass bei jungen Menschen Interesse geweckt wird (vgl. Biner 1988: 99ff.). Dabei hoffte man, dass Probanden, die die Teilnahme verweigern, in der Minderheit bleiben.<sup>32</sup> Für eine hohe Rücklaufquote<sup>33</sup> kann zudem ein erstes Befragen innerhalb sozialer Netzwerke von Nutzen sein, denn hier besteht im Allgemeinen eine höhere soziale Verpflichtung.<sup>34</sup>

### 3.3 Trends der Auswertung

„Kannst du ein Geschäft eröffnen, in dem Arme umsonst Essen und Trinken kriegen?“<sup>35</sup>

Anfangs sei erwähnt, dass wir positive Rückmeldungen von Lehrern und Schülern für unsere Studie erhalten und es zu einer guten Kooperation kommt. Sowohl Lehrer als auch Schüler bezeichnen das Thema als spannend.<sup>36</sup> Bis zum 29. September 2010 wurde der Online-Fragebogen von 55 Personen bearbeitet. Eine erste Auswertung des Internetfragebogens kann aus technischen Gründen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erfolgen, wird jedoch nachgeholt. Die nachfolgende Interpretation beschränkt sich daher auf Daten innerhalb der Stichprobe der Altersgruppe bis 16 Jahre. Es handelt sich dabei um 151 Personen. Im Folgenden werden Tendenzen einer ersten

---

31 <http://www.surveymonkey.com/s/XB5YJSZ>.(abgerufen am 11.09.2012).

32 Siehe Abbildung 1.

33 Verhältnis von eingeladenen zu teilnehmenden Probanden (vgl. Batinic 2001: 77).

34 Als Medium für die Veröffentlichung des Links zur Internetseite der Umfrage bieten sich beispielsweise Kommunikationsplattformen wie Facebook oder StudiVZ an. Allerdings könnte sich die soziale Vernetzung der Stichprobenteilnehmer verzerrend auf das Ergebnis auswirken.

35 Grundschulkind auf die Frage, was es gerne von unserer Bundeskanzlerin wissen möchte.

36 Eine der beiden achten Klassen der Hauptschule applaudierte am Ende der Befragung. Die Schüler hatten einige Wochen vorher ein Betriebspraktikum absolviert. Ihr Klassenlehrer konnte ihnen im Kontext unserer Befragung das Konzept der Unternehmensethik konkret nahe bringen, was die Schüler sehr positiv aufnahmen.

Auswertung anhand einzelner Fragen aufgezeigt und auf ihre Relevanz für die Ableitung ethischer Kriterien hin analysiert.

Frage 1a: Stelle dir vor, es gäbe ein allwissendes Orakel, welches auf jede Frage dieser Welt eine Antwort wüsste. Welche Frage würdest du ihm stellen?

10 von 27 Gymnasiasten möchten von einem allwissenden Orakel eine Frage mit sozialem oder ökologischem Bezug beantwortet haben. Beide Bereiche werden dabei gleich häufig genannt. Beispielhaft ist die Frage „Wie könnte man Menschen/Tieren/Pflanzen am besten helfen?“. Aber auch einzelne Grundschüler<sup>37</sup> stellen hier bereits einen ethisch-ökologischen Bezug her: „Wie kann man Umweltverschmutzung stoppen?“. Die Fragen der Hauptschüler hingegen stehen alle im individuellen Kontext. Dies könnte zum einen dadurch erklärt werden, dass die befragten Gymnasiasten den Ethikunterricht besuchen: Es ist nicht verwunderlich, dass sie dem Inhalt des Faches entsprechende Bezüge herstellen. Zum anderen befinden sich die befragten Hauptschüler kurz vor ihrem Schulabschluss. Angesichts eines bevorstehenden neuen Lebensabschnitts stellen sich stärker Fragen zur persönlichen Zukunft wie etwa: „Werde ich erfolgreich?“

Frage 1b: Welche Frage würdest du dem reichsten Menschen der Welt stellen?

Das Auswerten der Frage 1b zeigt: Kinder haben ein erstes Bewusstsein für Ungleichheit und Defizite: Sechs der jungen Probanden würden den reichsten Menschen der Welt fragen, ob er spendet. Bei dieser Frage treten starke Häufungen auf. 18 Probanden möchten von dem reichsten Menschen der Welt wissen, ob er ihnen etwas abgibt. Wir meinen, dies spiegelt einen weitverbreiteten Gedanken wider. Die Antworten waren zudem so stark Gruppen übergreifend, dass wir keine gegenseitige Beeinflussung der Kinder annehmen.

Frage 1c: Welche Frage würdest du dem ärmsten Menschen der Welt stellen?

Der Eindruck der Reife des moralischen Bewusstseins von Kindern wird hier durch ein weiteres Beispiel bestärkt: Neun Grundschüler würden dem ärmsten auf der Welt lebenden Individuum

---

37 2 von 43.

einen Teil ihres Geldes anbieten. Die Antworten dieser noch sehr jungen Probanden verweisen bereits durchaus auf Mitgefühl und einen Sinn für sozialen Ausgleich.

Frage 1d: Welche Frage würdest du dem ältesten Menschen der Welt stellen?

Auch dem ältesten Menschen möchten zwei Grundschüler Hilfe anbieten: „Brauchst du Trost?“ Die Äußerungen der älteren Schüler beinhalten keine sozialen Angebote. Das Streben nach sozialem Ausgleich oder verbesserten Umweltbedingungen fehlt hier gänzlich, obwohl es sich durchaus angeboten hätte, die Weisheit eines sehr alten Menschen diesbezüglich auszuschöpfen. Zwei der Gymnasiasten verfolgen diesen Gedanken ansatzweise: „Wie hat sich die Welt und die Menschheit verändert?“, „Wie stehen Sie zu der Entwicklung der Welt von Ihrer Kindheit bis heute?“ Für die Kriterienableitung könnten jedoch zwei andere Anregungen von Gymnasiasten interessant erscheinen – sie betreffen die Möglichkeit der Selbstverwirklichung: „Sehen Sie in Ihrem Leben einen Sinn?“, „Hast du dein Leben gelebt, oder gemacht, was andere wollen?“<sup>38</sup>

Frage 2a: Welche Frage würdest du an die Bundeskanzlerin stellen?

Fragebögen bergen als reaktives Messinstrument die Gefahr von Beschönigungs- bzw. Verfälschungstendenzen da „die antwortende bzw. reagierende Person, das Ergebnis der Messung<sup>39</sup> selbst wissentlich oder unabsichtlich beeinflussen kann“. Darunter fällt beispielsweise das Streben der Interviewteilnehmer eine sozial erwünschte Antwort zu liefern und sich an vorgegebenen gesellschaftlichen Normen und Maßstäben zu orientieren und nicht die eigene Meinung und Einstellung wieder zu geben. Dieses Phänomen können wir auch umgekehrt beobachten, wenn sich (Vor-)Pubertierende bewusst gesellschaftlichen Normen widersetzen und eher sozial unerwünschte Antworten geben (vgl. Mummendey 1995: 159-161). Beispiel: Auf die Frage, was sie von der amtierenden Bundeskanzlerin gerne wissen möchte, reagiert eine Viertklässlerin heftig kichernd: Sie würde interessieren, wie viele Unterhosen Frau Merkel besäße. Es bleibt fraglich, inwieweit hier ein ethischer Bezug hergestellt werden kann. Es ist wichtig sich bei der Auswertung der Antworten Verfälschungstendenzen dieser Art bewusst zu sein. Sie lassen sich jedoch kaum völlig vermeiden.

---

38 Anzudenken ist hier das Kriterium, dass der Arbeitgeber dem Thema der Work-Life-Balance genügend Raum bietet.

39 In unserem Fall ihre Einstellungen zur Gerechtigkeit.

Frage 2b: Eine Frage, die du einem Unternehmer/Manager stellen würdest?

Eine Grundschülerin würde von einem Manager gerne wissen, ob er seine Mitarbeiter angemessen behandelt. Ein weiteres Beispiel, welches zeigt, dass die auf Kinder erweiterte Definition unserer Population Sinn macht.

Frage 2c: Welche Frage würdest du einem Richter stellen?

Aus den Ergebnissen der Vorstudie zeichnet sich ab, dass die fiktiv gestellte Frage an den Richter wenig zielführend im Hinblick auf die Kriteriengenerierung sein könnte. Den Richter verbinden die Schüler weniger mit Gerechtigkeit als mit der Ausübung eines beliebigen Berufs. „Macht dir dein Job Spaß?“ möchten mehrere der Probanden wissen. Da Frage 3c ohnehin das Verständnis von Gerechtigkeit direkt abfragt, kann Frage 2c weggelassen werden.

Frage 3a: Was verbindest du mit, oder was bedeutet für dich Luxus?

Tendenziell zeigten die befragten Hauptschüler eine stärker materiell geprägte Vorstellung von Luxus als ihre Altersgenossen am Gymnasium. Die Hälfte der befragten Gymnasiasten definiert Luxus nicht ausschließlich durch materielle Güter, bei den Hauptschülern hingegen sind es bloß zehn von 46. Zu beachten ist jedoch, dass die Bayreuther Hauptschule in der Altstadt, einem augenscheinlich sozial schwachen Stadtteil, gelegen ist. Die befragten Schüler des Gymnasiums<sup>40</sup> stammen hingegen eher aus bildungsnahen und finanziell besser gestellten Haushalten. Luxus wird oft dadurch definiert über etwas verfügen zu können, das man im Alltagsleben vermisst. Bei knappen Haushaltsbudgets sind das eventuell stärker materielle Güter, wohingegen Freizeit und Entspannung Luxus für lerngestresste Gymnasiasten darstellen. Man kann hier entweder beide Betrachtungsweisen in einem Kriterienkatalog einfließen lassen oder die zukünftige Zielgruppe eines möglichen Ethikfonds priorisieren.<sup>41</sup>

---

40 Gelegen im Landkreis Erlangen-Höchstadt, welcher eine sehr gute Wohnlage innerhalb der Metropolregion Nürnberg bietet.

41 Konkretisierte Kriterien könnten hier die Höhe der Löhne, Prämien und lohnsubstituierenden Sonderleistungen einerseits oder ein attraktives Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen andererseits betreffen. Die Mehrheit der potentiellen Investoren zeichnet sich mit großer Wahrscheinlichkeit durch einen höheren Bildungsabschluss aus.

### Frage 3b: Was verbindest du mit, oder was bedeutet für dich Verantwortung?

Sowohl die befragten Gymnasiasten als auch die Haupt- und Grundschüler liefern zu dieser Frage Aussagen, welche sich gut für das Ableiten nachhaltiger Kriterien eignen. Keiner der Probanden verbindet Verantwortung mit den Vorzügen einer Managerposition oder der gezielten Ausnutzung von Abhängigkeiten. Aus dem Pool der Antworten der Grundschüler sei hier als Beispiel genannt: „Leute, die mehr haben, geben ab.“ Die Probanden aus der Hauptschule führen Begriffe wie Verantwortung oder Vertrauen an. Eine Person aus dem Gymnasium verbindet mit Verantwortung „an Regeln halten“.

### Frage 3c: Was verbindest du mit, oder was bedeutet für dich Gerechtigkeit?

Bei der Auswertung dieser Frage fällt auf, dass alle Probanden trotz ihres jungen Alters, Gerechtigkeit aus gesellschaftlicher Perspektive betrachten. Die Forschungsergebnisse Selmans, nach denen wir uns unter anderem nach der Definition unserer Population richten, sehen wir hier bestätigt (vgl. Selman et. al. 1982: 375ff.). Die Mehrheit der Schüler definiert Gerechtigkeit über Gleichheit. Schon Grundschüler verbinden mit Gerechtigkeit, dass jeder arbeiten darf und dafür eine gerechte Entlohnung erhält. Die älteren Hauptschüler bringen dabei ihre fortgeschrittenen Kenntnisse ein: Viele verweisen auf Fairness und Gewerkschaften. Die Aussagen der Gymnasiasten unterscheiden sich inhaltlich nicht von denen der übrigen Probanden. Sie sind bloß sprachlich elaborierter.

### Frage 3d: Was verbindest du mit, oder was bedeutet für dich Elite?

Den Begriff der Elite kennen die meisten der jungen Probanden noch nicht. Dieser wird ihnen daher von den Versuchsleitern oder Lehrkräften spontan und unterschiedlich erklärt, und definiert. Die Aussagen der Probanden wiederholen meist einfach diese Definition. Es kommt aber auch zu eigenen Ideen. Von den älteren Schülern der Hauptschule bearbeiteten diese Frage nur die Hälfte. Sie sind vermutlich schon leistungsorientierter und wollen nicht zugeben, dass sie Verständnisprobleme haben.<sup>42</sup> Von den Gymnasiasten der Mittelstufe kennt nur eine Person den Begriff nicht.<sup>43</sup> Es zeigt sich, dass der Gebrauch von Fach- und Fremdwörtern bei einer auf Grund- und Hauptschüler

42 Hier zeigt sich auch im Vergleich nochmals wie offen und authentisch Kinder in Befragungen reagieren.

43 Besagte Person formulierte eine entsprechende Anmerkung auf dem Fragebogen.

ausgeweiteten Population problematisch sein kann. Verbesserungen könnten eventuell dadurch erzielt werden, indem die Versuchsleiter einheitliche Definitionen dieser Begriffe vorgeben. Diese sollten sich aber ausreichend offen gestalten, sodass Kinder und Jugendliche zu eigenständigen Aussagen kommen können. Zudem sollte man die Platzierung der Elite-Frage am Ende des Fragebogens überdenken. Motivation und Konzentration fallen eventuell im Zeitverlauf ab – dies erschwert die Bearbeitung anspruchsvoller Fragen.

Ein wichtiges Ergebnis unserer Vorstudie ist: Grundschüler können bereits soziales und ökologisches Bewusstsein verständlich artikulieren. Sie sollten daher in die Population der späteren Studie integriert werden. Bei zwei Fragen nehmen sogar fast ausschließlich Grundschul Kinder Bezug auf einen allgemeinen sozialen und ökologischen Ausgleich. Für ältere Schüler werden Gedanken über die eigene Zukunft wichtiger. Die Befragung der Gymnasiasten kann über basismoralische Aspekte hinausgehende, differenzierte Anregungen für einen Kriterienkatalog geben, in denen beispielsweise persönlicher Freiraum für Selbstverwirklichung angesprochen wird. Frage 2c kann ohne inhaltliche Verluste gestrichen werden. Auch sollte eine standardisierte Erklärung für den Begriff Elite eingeführt werden, der die Meinungsfindung sehr junger Probanden nicht suggestiv beeinflusst.

#### **4. Schluss**

„When we are out of sympathy with the Young, then I think our work in this world is over“ (MacDonald zit. n. Gilbert 1985: 624).

Erste Tendenzen der Auswertung unserer Vorstudie zeigen, dass Aussagen junger Menschen in ihrer ethischen Relevanz nicht minder zu bewerten sind als die von Erwachsenen. Sie können daher ebenfalls als Basis für einen Kriterienkatalog dienen. Gestützt wird diese These durch die dargestellten moralpsychologischen und –philosophischen Theorien.

Wir konnten zudem feststellen, dass Ausbildungsstätten<sup>44</sup> einen sehr guten Anlaufpunkt darstellen, um junge Menschen in großer Zahl zu erreichen. In den Räumen solcher Einrichtungen sind Bedenken und Befangenheit geringer, zudem die Bereitschaft größer an Befragungen

---

44 Wie Kindergärten, Schulen und Hochschulen.

teilzunehmen. Später, im Berufsleben, wird man schwer auf derartig ideale Rahmenbedingungen stoßen. Der einzige Ort, an dem man potentielle Teilnehmer in solcher Zahl antreffen könnte, sind Unternehmen. Doch während besagte Bildungsstätten Befragungen solcher Art als für die Teilnehmer bereichernd ansehen, nehmen Unternehmen diese zunehmend als störend wahr. Firmen sind weitaus misstrauischer, wenn es darum geht, Externen interne Informationen preiszugeben. Zu solchen internen Informationen gehören eben auch Mitarbeiter Einstellungen. Ebenfalls ist die Befangenheit von Arbeitnehmern in Unternehmen größer. Womöglich wird der Verdacht gehegt, die Informationen gelängen letztlich in die Hände von Arbeitgebern – kritische Positionen werden dann als für den Arbeitsplatz gefährdend eingestuft und vermieden. Somit ist es marketingstrategisch von vornherein glaubwürdiger, ethische Kriterien aus Fragen von Kindern abzuleiten. Fragen haben im Gegensatz zu Aussagen nichts Absolutes und können inhaltlich schwer angegriffen werden. Eine Frage aus einem Kindermund wirkt wie ein Appell an Erwachsene auf die Bedürfnisse des Kindes einzugehen. Dies erzielt möglicherweise einen werbewirksamen Effekt: Potentielle Partner von Novalux könnten sich so stärker angesprochen fühlen.

Neben dem Ausbau der Studie steht nun ein weiterer Schritt bevor: die Entwicklung einer adäquaten Methodik zur Ableitung von Kriterien aus Äußerungen der jungen Bevölkerungsschicht. Ob die Ableitung konkreter Kriterien, wie sie beispielsweise der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden (vgl. Hoffmann et. al. 1997) vorschlägt, ohne Interpretationsverluste möglich ist, bleibt dabei fraglich. Allerdings lassen sich aus den Fragen unserer Probanden Tendenzen hinsichtlich ethischer Unternehmensführung herausarbeiten. Die Wichtigsten wurden bereits genannt.<sup>45</sup> Im Rahmen eines Novalux-Workshops des Symposiums Bayreuther Dialoge 2010 bekamen wir ergänzende Anregungen von den Workshopteilnehmern. So konnten wir am Ende der darin stattfindenden Gruppenarbeit eine Liste von knapp zehn Punkten festhalten, welche mögliche Auffassungen junger Menschen von ethischem Verhalten ausweist.<sup>46</sup> Novalux hat nun verschiedene Alternativen, die moralbezogenen Fragen der jungen Generation den Unternehmen nahe zu bringen. Beispielhaft werden hier drei Szenarien ausgeführt.

Szenario 1: Es wird versucht einen „Novalux Young“-Ethikfonds aufzulegen. Um zu Kriterien zu gelangen, nach denen eine Selektion von Unternehmen erfolgen kann, müsste sowohl eine inhaltliche

---

45 Vgl. Abschnitt 3.3.

46 Ausgleichende Gerechtigkeit, Familie, sozialer Frieden, ökologische Gerechtigkeit, kritische Grundhaltung gegenüber Entscheidungsträgern, Zukunftsängste (persönliche sowie auf Welt/Gesellschaft bezogene), Armut negativ besetzt, persönlicher Gewinn.

(1) als auch eine die Durchführung betreffende (2) Modifikation der Umfrage stattfinden. Zu (1): Die Fragestellung müsste sich direkter gestalten: „Wie stellt ihr euch ein gutes Unternehmen vor?“, „In welchem Unternehmen wollt ihr arbeiten?“. Ein wesentlicher Einwand gegen dieses Vorgehen ist die Tatsache, dass Fragen auf Abstraktionsebene Alters- und Wissensunterschiede weitgehend eliminieren – für konkrete Fragen gilt dies jedoch nicht. Zu (2): Um den Kindern mehr Zeit zum Nachdenken zu geben, müsste die Studie zeitintensiver angelegt werden. Ein großzügigerer Zeitrahmen ermöglicht es zudem, einen produktiven Diskurs unter den Probanden entstehen zu lassen bzw. diesen durch entsprechende Kommentare und Nachfragen anzuregen. Hier besteht die Gefahr der suggestiven Meinungsbeeinflussung durch den Moderator – diese erscheint angesichts eines gewinnbringenden, kreativen Outputs jedoch vernachlässigbar. Die unvoreingenommene Kreativität und Phantasie der Kinder und Jugendlichen ist Kapital und Differenzierungsmerkmal von Novalux. Viel Potential liegt also darin, die jungen Menschen in ihrem Einfallsreichtum zu befördern.

Szenario 2: Die Tendenzen werden als Fragen reformuliert und Unternehmensvertretern vorgelegt. Anschließend werden die Stellungnahmen der befragten Unternehmen u.a. auf Erklärungswert, Transparenz, Fragenbezug sowie ethischen Gehalt hin ausgewertet. Anhand dessen erfolgt die Selektion.

Szenario 3: Gewonnene Kriterien<sup>47</sup> oder die den Unternehmen vorgelegten Fragen<sup>48</sup> müssen nicht im Rahmen eines Kriterienkatalogs des ethischen Investmentfonds Anwendung finden. Denkbar ist auch die Verwendung für die Vergabe von Venture Capital an Social Startups.<sup>49</sup> Sozial orientierte, unternehmerische Visionen gelten somit dann als gut, wenn die junge Generation diese als gut empfinden.

Zum Schluss sei ein weiterer Befund der Kohlberg'schen Studien genannt: Kohlberg nimmt zu Beginn seiner Forschung die moralische Urteilsfähigkeit als ausschlaggebend für das tatsächliche sittliche Handeln an. Im Verlauf seiner Arbeit erweist sich diese idealistische Einstellung jedoch als falsch. Er stellt eine starke Diskrepanz zwischen moralischem Denken und Tun fest und muss einsehen, dass Handeln im höchsten Maße von äußeren Faktoren determiniert ist.<sup>50</sup> Auf

---

47 Nach Szenario 1.

48 Nach Szenario 2.

49 Dabei kann die Kapitalvergabe auch hier durch einen Fonds, einen sogenannten Social Venture Fonds, erfolgen (vgl. Heintze 2010).

50 Vgl. Kohlberg 1986: 500.

ebendiese äußeren Faktoren zielt unser Ansatz. Mit dem Projekt Novalux wollen wir zunächst moralische Stimmungslagen erfassen: Gefragt werden junge Menschen nach ihrer tatsächlichen Einstellung. Nicht im stillen Kämmerlein wird darüber gebrütet, das Soll aus luftleerem Raum geschöpft. Vielmehr möchte man tatkräftig zusammen mit der jungen Bevölkerungsschicht an der Forderung und Förderung dessen arbeiten, was die Generation von morgen für legitim und moralisch geboten hält. Indem wir ihr durch Novalux eine echte Stimme geben, hoffen wir, etwas zur Generationengerechtigkeit beizutragen und die Gesellschaft moralisch zu sensibilisieren. Basismoralische Impulse sind im Menschen verankert und wie wir feststellen konnten, schon bereits im Kindesalter in Form eines sozialen und ökologischen Bewusstseins, welches sich in Mitgefühl ausdrückt, vorhanden. Dieses Bewusstsein wollen wir fördern, indem wir die zukünftigen Führungskräfte zum Nachdenken animieren: „Was verstehe ich eigentlich unter Gerechtigkeit – ist sie mir wichtig?“<sup>51</sup> Später entstehen aus diesem Nachdenken moralische Kriterien und finden bei der Bewertung von Unternehmen Verwendung. Mit dem Ziel vor Augen, unternehmerisches Tun näher an das moralische Denken – das moralisch Wünschenswerte – zu rücken, schaffen wir ein Klima, das sittliches Handeln motiviert, wertschätzt und belohnt.

---

51 Ganz im Sinne Kohlbergs Just-Community-Ansatzes, moralisch-demokratische Fähigkeiten in institutioneller Bildung ebenso gezielt zu fördern, wie sachkundiges und technisches Wissen (vgl. Kohlberg 1980; Higgins et al. 1984; Higgins 1987).

## ETHICAL CERTIFICATION

NOVALUX\*



LIEBE/R NEUGIERIGE/R,

WIR WOLLEN SPÄTER EINMAL IN EINER GESUNDEN WELT LEBEN UND ARBEITEN. DU AUCH? DESWEGEN BESCHÄFTIGEN WIR UNS MIT EINEM PROJEKT, BEI DEM WIR UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZEN WOLLEN, UNS EINE GESUNDE WELT ZU ÜBERLASSEN. DAZU BRAUCHE WIR DEINE ANTWORTEN.

WIR SIND STUDIERENDE VON DER UNIVERSITÄT BAYREUTH. IM RAHMEN EINES SEMINARS MIT DEM TITEL NOVALUX (LATEINISCH FÜR "NEUES LICHT") HABEN WIR FRAGEN ZUSAMMENGESTELLT, DIE HOFFENTLICH EIN NEUES LICHT AUF DIE GESELLSCHAFT WERFEN. DU KANNST MIT DIESER UMFRAGE WIRKLICH EINEN BEITRAG ZU EINER BESSEREN GESELLSCHAFT LEISTEN. DEINE ANTWORTEN WERDEN HELFEN, EIN INNOVATIVES PROJEKT AUF DEN WEG ZU BRINGEN.

SAG UNS, WIE DU DIR DIE WELT VORSTELLST! DAMIT KÖNNEN WIR GEMEINSAM EIN STÜCK WEIT DAFÜR SORGEN, DASS SIE AUCH SO WIRD.

DU KANNST UNS JEDERZEIT UNTER [INFO@NOVA-LUX.DE](mailto:INFO@NOVA-LUX.DE) ERREICHEN, WENN DU WEITERE FRAGEN ODER EINFACH INTERESSE HAST.

VIELEN DANK UND MIT BESTEN GRÜSSEN,  
DAS NOVALUX-TEAM

ABBILDUNG 3A: ETHICAL CERTIFICATION 1. FRAGEBOGEN (EIGENE DARSTELLUNG)

ANGABEN ZUR PERSON

ALTER:

GESCHLECHT:

FRAGENSET

1. A) STELL DIR VOR, ES GÄBE EIN ALLWISSENDES ORAKEL, WELCHES AUF JEDE FRAGE DIESER WELT EINE ANTWORT WÜSSTE. WELCHE FRAGE WÜRDEST DU STELLEN?  
  
B) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU DEM REICHSTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN?  
  
C) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU DEM ÄRMSTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN?  
  
D) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU DEM ÄLTESTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN?
  
2. A) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU AN DIE BUNDESKANZLERIN STELLEN?  
  
B) EINE FRAGE, DIE DU EINEM UNTERNEHMER / MANAGER STELLEN WÜRDEST?  
  
C) WELCHE FRAGE WÜRDEST DU EINEM RICHTER STELLEN?
  
3. WAS VERBINDEST DU MIT, ODER WAS BEDEUTET FÜR DICH:  
  
A) LUXUS  
  
B) VERANTWORTUNG  
  
A) GERECHTIGKEIT  
  
A) ELITE

ABBILDUNG 3B: ETHICAL CERTIFICATION 1. FRAGEBOGEN (EIGENE DARSTELLUNG)

## ETHICAL CERTIFICATION

NOVALUX\*



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



DEINE MEINUNG IST GEFRAGT!

UNS INTERESSIERT, WIE IHR EUCH DIE WELT VORSTELLT – WAS EUCH GEFÄLLT UND IHR GERNE ÄNDERN MÖCHTET! MIT EUREN VORSTELLUNGEN KÖNNEN WIR GROSSEN UNTERNEHMEN SAGEN, WAS SCHÜLERN WIRKLICH WICHTIG IST.

DAZU BITTEN WIR EUCH, IN DEN NÄCHSTEN FÜNF MINUTEN EIN PAAR FRAGEN ZU BEANTWORTEN. WICHTIG: ES GIBT KEINE „RICHTIGEN“ UND „FALSCHEN“ ANTWORTEN!

AUCH EINE BENOTUNG FINDET NICHT STATT.

WENN IHR WISSEN WOLLT, WIE ANDERE SCHÜLER DIE FRAGEN BEANTWORTET HABEN, KÖNNT IHR UNS JEDERZEIT UNTER [INFO@NOVA-LUX.DE](mailto:INFO@NOVA-LUX.DE) ERREICHEN.

DA DAS PROJEKT OHNE EURE MITHILFE NICHT MÖGLICH IST, BEDANKEN WIR UNS UND WÜNSCHEN EUCH VIEL SPASS BEIM BEANTWORTEN DER FRAGEN!

DAS NOVALUX-TEAM

ABBILDUNG 4A: ETHICAL CERTIFICATION 2. FRAGEBOGEN (EIGENE DARSTELLUNG)

ANGABEN ZUR PERSON

ALTER:

GESCHLECHT:

FRAGENSET

1. A) STELLT EUCH VOR, ES GIBT EINEN WAHRSAGER, DER AUF JEDE FRAGE DIESER WELT EINE ANTWORT WEISS. WELCHE FRAGE WÜRDET IHR IHM STELLEN?  
  
B) ÜBERLEGT EUCH EINE FRAGE, DIE IHR DEM REICHSTEN MENSCHEN DER WELT STELLEN DÜRF?  
  
C) UND WAS WÜRDET IHR EINEN GANZ GANZ ARMEN MENSCHEN FRAGEN?  
  
D) WIE ALT SIND EURE OMAS? (AW ABWARTEN) ALSO NOCH NICHT SO ALT WIE DER ÄLTESTE MENSCH AUF DER WELT. DER IST SCHON ÜBER 100 JAHRE ALT UND HAT SCHON GANZ VIEL ERLEBT. WAS WÜRDET IHR GERNE VON IHM WISSEN?
2. A) KENNT IHR DIE BUNDESKANZLERIN VON DEUTSCHLAND? (AW ABWARTEN BZW. SELBST BEANTWORTEN) IHR TREFFT DIE BUNDESKANZLERIN UND HABT DIE EINMALIGE GELGENHEIT IHR EINE FRAGE ZU STELLEN. WELCHE IST DAS?  
  
B) DENKT NUN DARÜBER NACH, WELCHE FRAGE IHR DEM CHEF EINER GROSSEN FIRMA STELLEN MÖCHTET?  
  
C) ÜBERLEGT EUCH, WAS IHR VON EINEM RICHTER WISSEN MÖCHTET?
3. JETZT HABE ICH NOCH VERSCHIEDENE WÖRTER, DIE ICH EUCH SAGEN WERDE UND IHR SAGT MIR EINFACH, WAS IHR DAZU DENKT:  
  
A) LUXUS – WAS IST LUXUS?  
  
B) UND VERANTWORTUNG – WAS IST DAS?  
  
A) WAS MICH JETZT NOCH INTERESSIERT: WAS BEDEUTET GERECHTIGKEIT? IHR WISST, DASS ES GERECHTES UND UNGERECHTES GIBT.  
  
A) KENNT IHR DAS WORT ELITE? (AW ABWARTEN UND GGF. FOLGT ERKLÄRUNG) UND WAS DENKT IHR JETZT ÜBER ELITE?

ABBILDUNG 4B: ETHICAL CERTIFICATION 2. FRAGEBOGEN (EIGENE DARSTELLUNG)

### *Literaturverzeichnis*

- Batinic, B. (2001): Fragebogenuntersuchungen im Internet, Aachen: Shaker-Verlag.
- Biner, P. M. (1988): Effects of cover letter appeal and monetary incentives on survey response: A reactance theory application, in: *Basic and Applied Social Psychology*, 9 (2), 99–106.
- Blasi, A. (1980): Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature, in: *Psychological Bulletin*, 88, 1–45.
- Blasi, A. (1983): Moral cognition and moral action: A theoretical perspective, in: *Developmental Review*, 3, 178–210.
- Colby, A. / Kohlberg, L. (1987): *The measurement of moral judgment, Volume 1: Theoretical foundations and research validation*; Cambridge: Cambridge University Press.
- Colby, A. / Kohlberg, L. / Gibbs, J. / Lieberman, M. (1983): A longitudinal study of moral judgment, in: *Monographs of the Society for Research in Child Development* Vol. 48, 1–124.
- Darley, J. M. / Latané, B. (1968): Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility, *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377–383.
- Davis, M. H. (1987): *Cultural Differences in Moral Reasoning*, Thesis (Ph.D.), Minnesota: University of Minnesota.
- Deml, (2001): *Wie erstelle ich einen Fragebogen für eine empirische Forschungsarbeit?*, Norderstedt: GRIN Verlag.
- Dickens, C. (1861): *Great Expectations and the Uncommercial Traveller*, London: Chapman & Hall 1894.
- Duval, S. / Wicklund, R. A. (1972): *A theory of objective self-awareness*, New York: Academic Press.
- Eckensberger, L. H. (1992): Ein alternatives Stufenmodell der Entwicklung des Moralurteils, in: Oser, A. / Althof, W. (Hrsg.): *Moralische Selbstbestimmung*, Stuttgart: Klett, 214–221.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: Stanford University Press.
- Furth, H. G. (1983): *Äquilibrium oder das Leben des Denkens*, in: *Neue Sammlung* Nr. 23.
- Garz, D. (1989): *Sozialpsychologische Entwicklungstheorien: Von Mead, Piaget und Kohlberg bis zur Gegenwart*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Geulen, D. (Hrsg.) (1982): *Perspektivenübernahme und soziales Handeln*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Gilbert, J. H. (1895): *Dictionary of Burning Words of Brilliant Writers*, Whitefish (Montana): Kessinger Publishing.

- Heintze, A. (2010): Anständige Anlagen, in: *enorm* 2/2010, 53.
- Higgins, A. (1987): Förderung der moralischen Urteilsfähigkeit in der Schule? Zur schulpraktischen Erprobung des 'Just Community'-Ansatzes in den USA, in: Lind, G./ Raschert, J. (Hrsg.): *Moralische Urteilsfähigkeit – Eine Auseinandersetzung mit Lawrence Kohlberg über Moral, Erziehung und Demokratie*. Weinheim: Beltz.
- Higgins, A. / Power, C. / Kohlberg, L. (1984): The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility, in: Kurtines, W. M. / Gewirth, J. L. (Hrsg.): *Morality, moral behavior and moral development*; New York: Wiley, 74–106.
- Hoffman, M. L. (1991): Empathy, social cognition and moral action, in: Kurtines, W. M. / Gerwitz, J. / Lamb, L. (Hrsg.): *Handbook of moral behavior and development*. Vol. 1: Theory; Hillsdale (New Jersey): Erlbaum, 275–301.
- Hoffmann, J. / Ott, K. / Scherhorn, G. / Reisch L. (1997): *Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen – Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden*, Frankfurt/Main: IKO-Verlag.
- Keller, M. (2005): Moralentwicklung und moralische Sozialisation, in: Horster, D./ Oelkers, J. (Hrsg.): *Pädagogik und Ethik*; Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 149–172.
- Knigge, Frhr. A. F. F. L. (1788): *Über den Umgang mit Menschen*, Hannover: Hahn 1878.
- Kohlberg, L. (1958): *The development of modes of moral thinking and choice in the years ten to sixteen*, Thesis (Ph.D.), Chicago: University of Chicago.
- Kohlberg, L. (1968): *Moralische Entwicklung*, in: Kohlberg 1996: 7–40.
- Kohlberg, L. (1969a): Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization, in: Goslin, D. A. (Hrsg.): *Handbook of socialization theory and research*; New York: Rand McNally, 325–480.
- Kohlberg, L. (1969b): *Zur kognitiven Entwicklung des Kindes*, Frankfurt/Main: Suhrkamp 1974.
- Kohlberg, L. (1973): Zusammenhänge zwischen der Moralentwicklung in der Kindheit und im Erwachsenenalter – neu interpretiert, in: Kohlberg 1996: 81–122.
- Kohlberg, L. (1976): *Moralstufen und Moralerwerb: Der kognitiv-entwicklungstheoretische Ansatz*, in: Kohlberg 1996: 123–174.
- Kohlberg, L. (1979): *Die Bedeutung und Messung der Moralurteils*, in: Kohlberg 1996: 175–216.
- Kohlberg, L. (1980): *Exploring the moral atmosphere of the school*, in: Kohlberg, L. (Ders.): *The meaning and measurement of moral development*, Worcester (Massachusetts): Clark University Press.
- Kohlberg, L. (1986): *A Current Statement on Some Theoretical Issues*, in: Modgil, S./ Modgil C.

- (Hrsg.): Lawrence Kohlberg – Consensus and Controversy, Philadelphia, London: Falmer Press, 485–546.
- Kohlberg, L. (1987): Moralische Entwicklung und demokratische Erziehung, in: Lind, G. / Raschert, J. (Hrsg.): Moralische Urteilsfähigkeit: Eine Auseinandersetzung mit Lawrence Kohlberg, Weinheim: Beltz.
- Kohlberg, L. (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kohlberg, L. / Candee, D. (1984): Die Beziehung zwischen moralischem Urteil und moralischem Handeln, in: Kohlberg (1996): 373–494.
- Kohlberg, L. / Kramer, R. (1969): Zusammenhänge und Brüche zwischen der Moralentwicklung in der Kindheit und im Erwachsenenalter, in: Kohlberg (1996): 41–80.
- Kohlberg, L. / Levine, C./ Hewer, A. (1983): Moral stages: A current formulation and a response to critics, Basel: Karger.
- Kohlberg, L. / Levine, C./ Hewer, A. (1984): Zum gegenwärtigen Stand der Theorie der Moralstufen, in: Kohlberg 1996: 217–372.
- Kohlberg, L. / Turiel, E. (1978): Moralische Entwicklung und Moralerziehung, in: Portele, G. (Hrsg.): Sozialisation und Moral: Neuere Ansätze zur moralischen Entwicklung und Erziehung, Weinheim: Beltz.
- Lienert, G. A. / Raatz, U. (1961): Testaufbau und Testanalyse, Weinheim: Beltz 1998.
- Lohaus, A. / Vierhaus, M. / Maass, A. (2010): Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters, Berlin: Springer.
- Mummendey, H. (1987): Die Fragebogen-Methode, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag 1995.
- Nunner-Winkler, G. (1999): Moralische Motivation und moralische Identität. Zur Kluft zwischen moralischem Urteil und Handeln, in: Garz, D./ Oser, F./ Althof, W. (Hrsg.): Moralisches Urteil und Handeln, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 314–340.
- Nunner-Winkler, G. (2008): Zur Entwicklung moralischer Motivation, in: Schneider, W. (Hrsg.): Entwicklung von der Kindheit bis zum Erwachsenenalter, Weinheim, Basel: Beltz, 103–120.
- Piaget, J. (1932): Das moralische Urteil beim Kinde, Zürich: Rascher 1954 bzw. Frankfurt/Main: Suhrkamp 1973 bzw. Stuttgart: Klett-Cotta 1983.
- Piaget, J. (1970): Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Weinheim, Basel: Beltz 2003.
- Piaget, J. (1978): Theorien und Methoden der modernen Erziehung, Frankfurt/Main: Fischer.
- Piaget, J. (1981): Intelligence and affectivity: Their relationship during child development, Palo

- Alto: Annual Reviews.
- Piaget, J. / Inhelder, B. (1982): Das In-Beziehung-Setzen der Perspektiven, in: Geulen (1982).
- Rawls, J. (1971): *A Theory of Justice*, Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press 1999.
- Ruffly, M. (1981): Influence of social factors in the development of Young child's moral judgment, in: *European Journal of Social Psychology* Jg. 11, Nr. 1, 61–75.
- Selman, R. L. (1982): Sozial-kognitives Verständnis: Ein Weg zu pädagogischer und klinischer Praxis, in: Geulen (1982).
- Selman, R. L. / Lavin, D. R./ Brion-Meisels, (1982): Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstreflexion bei Kindern: Forschungen zum reflexiven Verstehen und die Untersuchung praktischer Verständnisleistungen verhaltensgestörter Kinder, in: Edelstein, W./ Keller, M. (Hrsg.): *Perspektivität und Interpretation: Beiträge zur Entwicklung des sozialen Verstehens*, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 375–421.
- Smith, M. A. (1997): Measuring and Mapping the Social Structure of Usenet, URL: [http://www.sscnet.ucla.edu/soc/csoc/papers/sunbelt97/Sunbelt\\_Talk.htm](http://www.sscnet.ucla.edu/soc/csoc/papers/sunbelt97/Sunbelt_Talk.htm) (22/10/2010).
- Snarey, J. R. (1985): The Cross-Cultural Universality of Social-Moral Development: A Critical Review of Kohlbergian Research, in: *Psychological Bulletin*, 97(2), 202–232.
- Turiel, E. (1983): *The development of social knowledge. Morality and convention*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Turiel, E. / Nucci, L. P. (1993): God's word, religious rules, and their relation to Christian and Jewish children's concepts of morality, in: *Child Development*, Jg. 64, Nr. 5, 1475–1491.
- Vaish, A. / Carpenter, M. / Tomasello, M. (2010): Young Children Selectively Avoid Helping People With Harmful Intentions, in: *Child Development*.

# INVESTING SOCIETY

**Ethical  
Certification**



# Klein aber clever

Philosophieren mit Kindern aus sprachdidaktischer Perspektive

Julia Knopf

*Keywords*

*Sprachdidaktik, Pädagogik, Philosophieren mit Kindern, Denkgeschichten, Märchen*

Grundschüler sind kreativ. Sie können Lösungswege entwickeln und auf Perspektiven aufmerksam machen, die nicht selten über das Denken vieler Erwachsener hinausgehen. Die Qualität ihrer Antworten hängt jedoch maßgeblich vom methodischen Leitfaden ab. Der vorliegende Beitrag setzt sich daher aus pädagogischer und sprachdidaktischer Perspektive mit den Schülerantworten der Novalux-Studie auseinander und zeigt mit den so genannten „Denkgeschichten“ eine alternative Vorgehensweise auf, um Schüler zum Philosophieren anzuleiten.

## ***1. Kinder zum Nachdenken motivieren***

Klein aber clever – so lautet der Titel eines Buches, das sich dem Philosophieren mit Kindern widmet (vgl. Heesen 1998). Die Vielfalt der darin vorgestellten Gesprächsmöglichkeiten ist beeindruckend. Kinder suchen darin nach Metaphern für das Denken, sprechen über das Alter der Sprache oder reflektieren darüber, ob Stimmungen manipulierbar sind (vgl. Heesen 1998: 3). Mithilfe entsprechender Impulse und exemplarischer Gesprächsverläufe sollen mit diesem Leitfaden auch Lehrer (und Eltern) befähigt werden, solche Gespräche mit Kindern zu führen.

Die Inhalte dieses Buches decken sich mit den Ergebnissen der Novalux-Befragung: Beide zeigen, dass Kinder kreativ sind und Lösungswege entwickeln können, die oft über das Denken vieler Erwachsener hinausgehen. Ihre Sicht auf die Welt ist unbefangen und vorurteilslos, sie kann alternative Herangehensweisen an Probleme aufzeigen oder auf neue Perspektiven aufmerksam machen. Dieses Phänomen lässt sich auch wissenschaftlich belegen. Pädagogische und psychologische Abhandlungen machen deutlich, dass es durchaus gewinnbringend sein kann, Kinder an der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu beteiligen (vgl. Giesecke 2007). Die Idee von Novalux ist daher zielführend und anschlussfähig an jüngste wissenschaftliche Diskurse: Es ist sehr sinnvoll, Kinder an der Suche nach Kriterien für die Bewertung unternehmerischen Handelns indirekt partizipieren zu lassen.

Ob ein Gespräch mit Kindern gelingt, ist jedoch an eine Bedingung geknüpft: Die Qualität der Antworten hängt in starkem Maß von dem zugrunde liegenden methodischen Leitfaden ab. Die Art der Befragung entscheidet, ob Kinder sich auf einen kreativen Denkprozess einlassen oder nicht. Kinder antworten nicht, um einer empirischen Untersuchung Ergebnisse zu liefern. Sie antworten, wenn sie Lust dazu haben und wenn sie merken, dass sie in ihren Äußerungen ernst genommen werden. Mit anderen Worten: Um kreative Denkprozesse in Gang zu setzen, bedarf es einer besonderen Motivation. Neben inhaltlichen Aspekten sind es vor allem linguistische „Kniffe“, die den Gesprächserfolg beeinflussen. Und damit wird die eigentlich eher pädagogisch-psychologische Disziplin „Philosophieren mit Kindern“ auch für die Sprachwissenschaft und die Sprachdidaktik interessant.

Der vorliegende Artikel richtet den Fokus zunächst auf die Vorgehensweise der Novalux-Studie und analysiert sowohl die darin gestellten Fragen als auch die Antworten der acht- bis elfjährigen Kinder. Dies geschieht aus pädagogischer und sprachdidaktischer Sicht (Kapitel zwei). Im Anschluss daran sollen Alternativen zu diesem Vorgehen aufgezeigt werden (Kapitel drei). Eine

dieser Alternativen wurde in einer 3. Klasse erprobt. Den Ergebnissen dieser kleinen Untersuchung widmet sich dann Kapitel vier und vergleicht diese mit den Antworten aus der Novalux-Studie.

## ***2. Ein didaktischer Blick auf die Novalux-Studie***

Im Rahmen der Novalux-Studie werden acht- bis elfjährige Kinder mit zwei verschiedenen Gruppen von Fragen konfrontiert: Der ersten Gruppe können all die Fragen zugeordnet werden, die die Schüler auffordern, ihrerseits wiederum Fragen an bestimmte Personen zu formulieren, z.B. an die Bundeskanzlerin oder an den ältesten Menschen der Welt. In die zweite Gruppe lassen sich all die Fragen einordnen, die Assoziationen zu einem bestimmten Begriff, z.B. Luxus oder Gerechtigkeit einfordern.

Am Beispiel einer Frage aus dem ersten Fragenkomplex soll das Vorgehen der Novalux-Untersuchung analysiert und reflektiert werden. Es handelt sich dabei um die Frage: „Welche Frage würdest du dem reichsten Menschen der Welt stellen?“ Linguistisch lässt sie sich – ebenso wie die anderen Fragen der ersten Gruppe – als eine offene Frage charakterisieren. Offene Fragen zeichnen sich durch ein breites Spektrum an Antwortmöglichkeiten aus. Wählt man eine solche Art von Fragestellung, beabsichtigt man, den Gegenüber zum Nachdenken anzuregen. Es hat sich daher zur genaueren Bestimmung auch der Begriff der reflexiven Frage eingebürgert. Aus linguistischer Sicht kann man die vorliegende Frage daher als eine offene, reflexive W-Frage (mit einem W-Fragepronomen am Anfang) bestimmen.

Diese Art von Fragen ist meist – so auch hier – im Konjunktiv II formuliert. Durch die Verwendung des Konjunktivs II wird zum Ausdruck gebracht, dass die dargestellte Situation, hier das Aufeinandertreffen mit einer bestimmten Person, höchstwahrscheinlich nicht eintreten wird. Die Befragten müssen sich also in eine fiktive Situation hineinversetzen. Dies ist für Erwachsene vergleichsweise einfach, für Kinder jedoch nicht selbstverständlich. Die hierfür notwendige Empathiefähigkeit und damit die Bereitschaft und Fähigkeit, die Erlebnisweise anderer Menschen zu verstehen, nachzuvollziehen und sich in andere einzufühlen, müssen Kinder erst erwerben. Konkret erfordert die vorliegende Frage von den Kindern Folgendes: Die Kinder müssen sich erstens ein Bild vom reichsten Menschen der Welt machen und sich dann – zweitens – überlegen, wie dieser lebt, was er erzählen könnte oder wie er sich fühlt. Mit anderen Worten: Sie müssen sich in die zu befragende Person hineinversetzen. Doch damit nicht genug: Zwar sind sich Grundschüler

vermutlich noch nicht im gleichen Ausmaß wie ältere Befragte darüber bewusst, dass ihre Antworten einer wissenschaftlichen Untersuchung dienen. Manche aber ahnen dennoch, dass ihre Frage an den reichsten Menschen dokumentiert und unter Umständen auch bewertet wird. Das heißt, die Schüler überlegen, was der Versuchsleiter hören möchte und versuchen – mehr oder weniger erfolgreich – sich in ihn hineinzusetzen bzw. sich zumindest nicht zu blamieren.

Zurück zur linguistischen Analyse. Die im Konjunktiv gestellte, offene, reflexive W-Frage wird – valenzgrammatisch gesehen – durch das zweiteilige Prädikat „würdest [...] stellen“ dominiert, hinzu kommen die Nominativergänzung „du“, die Akkusativergänzung „welche Frage“ sowie die mehrteilige Dativangabe „dem reichsten Menschen der Welt“. Diese Grundstruktur ist allen Fragen des ersten Komplexes der Novalux-Studie gemeinsam. Nur der Adressat, der Satzgliedkern der Dativangabe, wechselt: Einmal ist es die Bundeskanzlerin, dann der reichste Mensch der Welt usw. Linguistisch gesehen sind alle Fragestellungen korrekt, allerdings muss man darüber nachdenken, inwieweit es didaktisch wirklich sinnvoll ist, mehrere Fragen nach dem gleichen Muster direkt hintereinander zu stellen. Die Antworten der Schüler scheinen dies zu bestätigen, sie zeigen die Konsequenzen aus diesem Vorgehen deutlich auf: Einzelne Befragte nehmen die Fragen nicht mehr ernst und geben beliebige – oft auch grammatisch unvollständige – Antworten, andere Schüler lassen von vorneherein einzelne Fragen ganz weg. Auch die Qualität der Antworten sinkt von Frage zu Frage. Dies ist schade, verschenkt man dadurch viel Potential wie die nachfolgenden Ausführungen noch zeigen werden.

Aber nicht nur die sich wiederholende Struktur der Fragen, auch die zur Verfügung stehende Zeit nimmt Einfluss auf die einzelnen Antworten. Erwartet man von den Schülern kreative Lösungsansätze, denen bekanntlich divergentes Denken zugrunde liegt, nimmt dies mehr Zeit in Anspruch.<sup>1</sup> Man muss sich vor Augen halten, dass ein Kind vor jeder Frage Folgendes leisten muss: Zunächst gilt es, den durch den Satz ausgedrückten Sachverhalt zu erfassen (Proposition). Hierzu braucht das Kind einen gewissen Umfang an Weltwissen. Es muss eine Vorstellung von der Größe der Welt haben, innerhalb derer es sich auf die gedankliche Suche nach dem reichsten Menschen macht. Auch der Terminus „Reichtum“ sollte Assoziationen bei dem Kind auslösen. Neben der wörtlichen Bedeutung wäre es wichtig, dass die Kinder auch die konnotierte Bedeutung der Frage erfassen: Es geht eben nicht nur um materiellen Reichtum, der dazu befähigt sich gewisse Dinge zu leisten; Reichtum kann z.B. auch auf Freundschaft oder Liebe bezogen werden. Zudem muss

---

1 Vgl. hierzu beispielsweise in der Psychologie Guilford 1968.

erkannt werden, dass der Fragensteller als Antwort eine Gegenfrage erwartet, die jedoch nicht an ihn, sondern an einen imaginativen reichsten Menschen der Welt gestellt wird, z.B. „Wie hast du dein Geld verdient?“ Dies stellt das Kind zusätzlich noch vor eine sprachliche Herausforderung.

Interessant ist es nun, die Antworten der Kinder sprachlich und inhaltlich zu analysieren. Die sprachliche Analyse der Kinderfragen lässt sich vergleichsweise schnell erstellen. So fällt erstens auf, dass die Fragen durchgängig eher einfach gehalten sind (z.B. Kaufst du mir eine Villa?“). Eine Differenzierung der Fragenstruktur findet an keiner Stelle statt. Ungefähr die Hälfte der gestellten Fragen sind wiederum Entscheidungsfragen und damit eher geschlossen. Der Befragte kann darauf nur mit „ja“ oder „nein“ antworten. Kaum vorhanden sind zum Beispiel solche Fragen, die in Aufforderungen verpackt sind und den Befragten dazu bringen sollen, mehr zu erzählen. Eine mögliche Frage wäre z.B.: „Wie können Sie wissen, ob Ihre Freunde es nicht nur auf Ihr Geld abgesehen haben?“<sup>2</sup> Der reichste Mensch könnte in diesem Fall etwas über seine Freunde, die Entstehung der Freundschaften, die Rolle des Geldes in der Beziehung usw. erzählen.

Die sprachliche Analyse der Antworten zeigt ferner, dass alle Kinder es schaffen, die geforderte Gegenfrage zu stellen. Dies überrascht durchaus. Keiner der Befragten verwendet die indirekte Rede, z.B. „Ich würde den reichsten Menschen fragen, woher er das Geld hat.“ Im Vergleich dazu greifen viele der älteren Befragten auf die indirekte Rede zurück, weil sie sich vermutlich nicht in die Gesprächssituation hineinversetzen können oder wollen. Sich ein Gegenüber vorzustellen und einen imaginativen Dialog zu führen ist jüngeren Schülern aus unterschiedlichen Spielsituationen vertrauter als älteren Befragten. Ihnen dürfte eine solche Situation eher befremdlich vorkommen.<sup>3</sup>

Inhaltlich lassen sich die einzelnen Antworten drei verschiedenen Kategorien zuordnen. Eine erste Kategorie umfasst solche Fragen, die ausschließlich auf die materielle Seite des Reichtums ausgerichtet sind und die von einer gewissen Faszination am Reichtum des Gegenübers zeugen (s. Abbildung 1). Der Großteil der befragten Kinder in diesem Alter lässt sich zu dieser Gruppe zusammenfassen (insgesamt sind es 30 Schüler). Sie alle scheinen vom Reichtum des Fremden fasziniert und möchten gerne daran teilhaben. Glück wird vermutlich weitgehend mit Reichtum gleichgesetzt und nicht hinterfragt: Die Kinder nehmen an, dass Reiche einen Palast oder eine Villa haben und auch Arbeitsplätze vergeben können. Einzelne Kinder nutzen sogar die Möglichkeit des Gesprächs mit einem reichen Menschen aus, um selbst einen Nutzen daraus zu ziehen. Sie fragen nach seinem Erbe, wollen Arbeit bei ihm oder sogar eine eigene Villa.

2 Diese Frage wurde ähnlich innerhalb der eigenen kleinen Untersuchung von einem Kind gestellt (vgl. Kapitel vier).

3 Vgl. die Ausführungen von Piaget zum Verhältnis von Nachahmung, Spiel und Traum beim Kind (vgl. Piaget 1969).

## FASZINATION AM REICHTUM

„GIBST DU MIR WAS AB?“ (18 SCHÜLER)

„KAUFST DU MIR EINE VILLA?“ (2 SCHÜLER)

„WAS MACHST DU MIT DEM GELD?“ (2 SCHÜLER)

„KRIEGE ICH DEIN GELD?“ (1 SCHÜLER)

„WAS MACHST DU EIGENTLICH?“ (1 SCHÜLER)

„KANNST DU MIR ARBEIT IN DEINEM HAUS GEBEN?“ (1 SCHÜLER)

„WIE VIEL KOSTET DEIN PALAST?“ (1 SCHÜLER)

„SAMMELST DU DAS GELD?“ (1 SCHÜLER)

„WAS PASSIERT MIT DEINEM ERBE?“ (1 SCHÜLER)

„KANNST DU MIR ARBEIT IN DEINEM HAUS GEBEN?“ (1 SCHÜLER)

ABBILDUNG 1: FRAGEN DER SCHÜLER, DIE IHRE FASZINATION AM REICHTUM WIDERSPIEGELN (EIGENE DARSTELLUNG)

In der Psychologie würde man ein solches Verhalten der so genannten egozentrischen Phase zuordnen (vgl. Piaget 1983). Was allerdings schon überrascht, ist, dass Fragen dieser Art noch so oft innerhalb des Befragungszeitraums von acht bis elf Jahren auftauchen. Zwar fand Piaget heraus, dass Reste eines egozentrischen Verhaltens noch bis ins Erwachsenenalter hinein zu beobachten sind, allerdings konnte er auch ermitteln, dass vor allem die Vorschulzeit von einer Überwindung dieses Verhaltens geprägt ist (vgl. Piaget 1972). Mit anderen Worten: Eigentlich müssten mehr Kinder diesen Alters auf einer höheren Stufe sein. Da dies nicht der Fall ist, scheint sich fast der Verdacht zu bestätigen, dass einzelne Kinder die Fragestellung nicht ernst nehmen und bewusst ausschließlich diese Art von Fragen formulieren.

Eine zweite Gruppe lässt sich unter die Rubrik „Fragen zum Weiterdenken auf der materiellen Ebene“ subsumieren. Ausschlaggebend für die Zuordnung auf dieser Ebene ist, dass die Fragen unterschiedliche Impulse zum Weiterdenken geben (s. Abbildung 2).

## FRAGEN ZUM WEITERDENKEN AUF DER MATERIELLEN EBENE

„SPENDEST DU?“ (6 SCHÜLER)

„WIE BIST DU ZU SO VIEL GELD GEKOMMEN?“ (4 SCHÜLER)

ABBILDUNG 2: FRAGEN DER SCHÜLER, DIE ZUM WEITERDENKEN AUF DER MATERIELLEN EBENE ANLEITEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Zwar beschäftigen sich auch diese Kinder noch mit der materiellen Seite des Reichtums, allerdings geben diese Fragen unterschiedliche Impulse und stellen damit die Grundlage für eine Anschlusskommunikation dar. Die Frage „Spendest du?“ ermöglicht z.B. eine Reflexion über Spendenbereitschaft und Spendenbedürftigkeit. Dies kann an für Kinder möglichst nachvollziehbaren Geschichten oder Bildern reflektiert werden. Ähnlich die Frage „Wie bist du zu so viel Geld gekommen?“. Hier bietet es sich an, über den beruflichen und sozialen Hintergrund des Reichen oder auch über individuelle Aufstiegschancen zu sprechen. Nur wenige Kinder der Novalux-Studie stellen Fragen, die von einer tieferen Reflexion der Thematik zeugen (s. Abbildung 3).

## TIEFGRÜNDIGE FRAGEN

„HAST DU FREUNDE?“ (2 SCHÜLER)

„MACHT DICH DAS GELD GLÜCKLICH?“ (1 SCHÜLER)

„IST GELD DAS WICHTIGSTE FÜR DICH?“ (1 SCHÜLER)

„WAS SIND DEINE HOBBIES“ (1 SCHÜLER)

ABBILDUNG 3: FRAGEN DER SCHÜLER, DIE VON EINER TIEFEREN REFLEXION ZEUGEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Nur fünf Kinder schaffen es, hinter die schöne Fassade von Reichtum zu blicken. Zwei Schüler fragen, ob der reiche Mensch Freunde habe, ein anderes Kind, ob ihn sein Geld glücklich mache, einen weiteren Schüler interessiert der individuelle Stellenwert des Geldes und ein letzter Befragter würde gerne mehr über seine Hobbys erfahren. Insgesamt ist jedoch die Anzahl der Äußerungen

auf einem höheren Reflexionsniveau zu gering. Gerade einmal fünf Schüler lassen sich dieser Gruppe zuordnen. Angesichts dieser Zahlen könnte man nun zu der Schlussfolgerung verleitet werden, dass Kinder dieses Alters einfach noch nicht in der Lage sind, tiefgründiger über ein Thema nachzudenken. Eine solche Schlussfolgerung wäre jedoch zu voreilig. Unterschiedliche Studien aus der Sprach- und Literaturdidaktik belegen das Gegenteil: Kinder sind zu äußerst fundierten Überlegungen in der Lage (vgl. Knopf 2009). Allerdings ist dies an zwei Bedingungen geknüpft: Kinder benötigen erstens ein größeres Zeitfenster zur Beantwortung der einzelnen Fragestellungen. Nur dann kann gewährleistet werden, dass sie auch unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen. Zweitens sollte über andere methodische Vorgehensweisen nachgedacht werden. Beide Bedingungen werden im Folgenden bei den alternativen Möglichkeiten berücksichtigt.

### ***3. Denkgeschichten als Impuls zur Reflexion***

Angesichts der nur teilweise zufriedenstellenden Ergebnisse der Novalux-Studie versucht das vorliegende Kapitel, alternative Vorgehensweisen zu erörtern. Es konnte herausgearbeitet werden, dass ein Problem der Studie in der Art der Fragen bzw. Impulse liegt, mit denen die Kinder konfrontiert wurden. Sowohl die Schulpädagogik als auch die Deutschdidaktik schlagen hier Alternativen vor,<sup>4</sup> von denen einzelne im Folgenden genauer vorgestellt werden sollen. Ziel dieses Kapitels ist es zu zeigen, wie differenziert Kinder moralisch urteilen können.

Für alle Alternativen gilt, dass Schüler zunächst in eine Situation eingeführt werden müssen. Eine abrupte Auseinandersetzung mit einer Frage verschreckt sie und – vor allem – lässt sie den Sinn einer Beantwortung nicht erkennen. Die Tatsache, dass sie an einer wissenschaftlichen Untersuchung teilnehmen, reicht für die Kinder als Motivation nicht aus. Zudem ist es wichtig, die Frage in eine Geschichte einzubetten, genauer gesagt: Impulse zu formulieren, die die Kinder zum Nachdenken anregen und die ihnen insbesondere auch die Tragweite ihrer Antwort bewusst machen. Eine solche Geschichte könnte beispielsweise wie folgt lauten:

„Stelle dir vor, du triffst morgen hier in x den reichsten Menschen der Welt.  
Und als einziges Kind von ganz x hast du die Chance, ihm eine, aber wirklich

---

<sup>4</sup> Vgl. z.B. stellvertretend für die Schulpädagogik Maras et al. 2010 oder in der Deutschdidaktik Abraham 2009.

nur eine einzige Frage zu stellen. Jeder ist natürlich auf deine Frage und die Antwort, die dir der reichste Mensch der Welt gibt, gespannt. Überlege dir also gut, was du fragen willst, und schreibe deine Frage auf diesen Zettel.“

Eine derartige Paraphrasierung der Frage führt den Kindern vor Augen, dass keine beliebige Frage von ihnen erwartet wird. Sie sind angehalten sich die Frage gut zu überlegen und sollen sich dazu entsprechend Zeit nehmen. Der Versuchsleiter macht dadurch klar, dass er keine beliebige Antwort erwartet. Um diesen Reflexionsprozess noch zu vertiefen, erhalten die Kinder die Möglichkeit, ihre Frage schriftlich zu notieren. Dies nimmt ihnen die Scheu vor einer direkten mündlichen Beantwortung der Aufgabenstellung. Sie haben die Möglichkeit ihre Frage bei Bedarf inhaltlich, formal und sprachlich zu überarbeiten. Von welcher Bedeutung gerade die Überarbeitungsphase innerhalb des Schreibprozesses ist, wurde in den letzten Jahren in der Deutschdidaktik immer wieder belegt (vgl. Fix 2008; Becker-Mrotzek 2006).

Darüber hinaus wäre es sinnvoll, die Kinder bei der Frage „Welche Frage würdest du dem reichsten Menschen der Welt stellen?“ nicht nur auf die materiellen Aspekte hinzuweisen, sondern sie – entsprechend der begrifflichen Mehrdeutigkeit – auch zum Nachdenken darüber anzuhalten, was wirklichen Reichtum ausmacht (z.B. Freundschaften). Eine Möglichkeit bieten sogenannte Denkgeschichten. Diese Geschichten haben ein offenes Ende, sodass die Schüler zur Reflexion angeregt werden. Solche Texte können selbst erfunden werden, z.B. die Geschichte eines Bettlers, der im Park sitzt und einfach nur glücklich ist:

„Da ist ein ganz armer Mann. Er sitzt auf einer Bank im Park. Anna und Timo sehen ihn gleichzeitig. Ihre Augen starren auf seine kaputte Kleidung und den langen Bart. Der Mann lacht. Einfach so. ‚Hallo Kinder,‘ sagt er. ‚Ich in sehr glücklich.‘ Anna sieht Timo an und Timo sieht Anna an. Gleichzeitig sagen sie ‚Oh‘. Der Mann lacht und fragt: ‚Seid ihr auch glücklich?‘ Anna schielt zu Timo und Timo schielt zu Anna. Sie sagen nichts. ‚Nun sagt schon,‘ fordert der arme Mann sie auf. Anna traut sich ein kleines bisschen mehr als Timo und fragt: ‚Sind Sie wirklich glücklich?‘ ‚Ja aber natürlich. Der Park, der Bach dort hinten, die vielen Tiere und immer ein paar nette Menschen wie ihr, mit denen ich mich unterhalten kann. Aber jetzt sagt schon endlich, seid ihr denn glücklich?‘“ (vgl. Heesen 1998: 97).

Hier ist dann der Versuchsleiter gefordert, geschickte Impulse zu formulieren, um die Schüler zu einer Anschlusskommunikation zu motivieren, z.B.: „Sind die beiden Kinder denn nun glücklich oder nicht?“, „Beneiden sie den Mann?“, „Was muss man denn haben, um wirklich glücklich zu sein?“, „Ist Glück einfach so da oder muss man was dafür tun?“, „Wenn du ganz viele Freunde hast, bist du dann glücklich?“ oder „Sind arme Menschen glücklicher als reiche?“

Welche Impulse tatsächlich in einem Gespräch über den Text verwendet werden, hängt von den Anmerkungen der Schüler und der Flexibilität des Versuchsleiters ab. Der Leiter eines solchen sogenannten Textgesprächs hat die Aufgabe, die Kinder zum Sprechen zu motivieren, mögliche neue Perspektiven zu eröffnen und vor allem auch zu beobachten, wie diese Perspektiven von den Kindern aufgegriffen und weiter geführt werden. Es geht nicht darum, dass die Schüler die Gedanken des Erwachsenen übernehmen, sondern über inhaltliche Aspekte diskutieren und sich eine eigene Meinung herausbilden. Dies ist auch für die Novalux-Studie zentral: Es geht um die Sichtweise der Kinder und nicht darum, ob sie etwas reproduzieren können (vgl. Spinner 2006: 6ff.).

Eine andere Möglichkeit Kinder zu einer vertieften Reflexion anzuregen, ist die Verwendung von literarischen Texten als Denkgeschichten. Denn auch in literarischen Texten ist das Thema „Reichtum“ beliebt und wird gerne aufgegriffen: z.B. im arabischen Märchen vom zweimal bestohlenen Geldwechsler. Hier bestiehlt der Dieb Ali nur die reichen Leute und beschenkt mit der Beute die Armen (vgl. Greve 2003); auch mehrere Ausschnitte aus Saint-Exupéry's „Der kleine Prinz“ eignen sich, da dieser in vielen Gesprächen – z.B. mit einem Geschäftsmann – über wahren Reichtum reflektiert (vgl. Saint Exupéry 2000). Das Märchen „Die Sterntaler“ ist interessant, weil darin ein armes Mädchen sein letztes Hab und Gut an Bedürftige verschenkt, sich selbst zurücknimmt und dafür am Ende belohnt wird (vgl. Grimm/Grimm 2009). Derartige Textimpulse können die Kinder dazu führen stereotype Denkmuster wie z.B. reich = geizig oder arm = traurig zu hinterfragen und die Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Das Märchen „Die Sterntaler“ wird Gegenstand der folgenden Sequenz sein.

#### **4. *Praktische Erprobung***

Im Folgenden soll eine kurze Einheit skizziert werden, innerhalb der gezeigt wird zu welchen Aussagen bereits Grundschüler in der Lage sind. Die praktische Erprobung fand in einer 3. Klasse einer Münchner Grundschule statt. Mit den insgesamt 25 Kindern (14 Jungen, 11 Mädchen) wurde

in kleinen Gruppen zu jeweils vier oder fünf Schülern gearbeitet. Auf eine Einzelbefragung wurde in diesem Fall verzichtet, da vor allem Grundschüler in der Arbeit mit fremden Versuchsleitern eher gehemmt sind und es einer längeren Eingewöhnungsphase bedarf. Insgesamt umfasste diese kurze Erprobung ungefähr 45 Minuten.

Zu Beginn wurden die Kinder mit dem bereits erwähnten Anfangsimpuls aus Kapitel drei konfrontiert, wobei nun der Durchführungsort der Studie, die Stadt München, in den Text integriert wurde:

„Stelle dir vor, du triffst morgen hier in München den reichsten Menschen der Welt. Und als einziges Kind von ganz München hast du die Chance, ihm eine, aber wirklich nur eine einzige Frage zu stellen. Jeder ist natürlich auf deine Frage und die Antwort, die dir der reichste Mensch der Welt gibt, gespannt. Überlege dir also gut, was du fragen willst, und schreibe deine Frage auf diesen Zettel.“

Im Folgenden werden einzelne Antworten von einer Vierer- und einer Fünfergruppe zunächst ungeordnet wiedergegeben:

„Guten Tag. Ich freue mich, dass ich Ihnen eine Frage stellen darf. Und hier kommt sie schon: Können Sie mir einen Tipp geben, wie ich auch an so viel Geld komme?“

„Waren Sie als Kind schon reich oder haben Sie das Geld durch Arbeit selbst verdient?“

„Hallo Herr Bill Gates. Können Sie nicht allen Menschen erklären, dass es wichtig ist, von seinem Geld den Armen etwas abzugeben?“

„Können Sie nicht viel mehr Abenteuerspielplätze für Kinder bauen, damit alle Kinder spielen können?“

„Sie haben ja das meiste Geld auf der ganzen Welt. Sind Sie auch der glücklichste Mensch auf der Welt?“

„Gibt es einen Wunsch, den Sie noch haben, oder haben Sie sich schon alle Wünsche erfüllt?“

„Wie viele Autos und Häuser besitzen Sie?“

„Gibt es etwas, das Sie sich von Ihrem Geld nicht kaufen können?“

„Haben Sie ehrliche Freunde oder wollen die einfach nur, dass Sie Ihnen etwas von Ihrem Geld abgeben?“

Auch diese Kinderantworten können in einem ersten Schritt den drei Kategorien aus Kapitel drei zugeordnet werden: In der nachfolgenden Übersicht finden sich zunächst solche Fragen, die ausschließlich auf die materielle Seite des Reichtums ausgerichtet sind und die von einer gewissen Faszination am Reichtum zeugen:

#### FASZINATION AM REICHTUM

##### „WIE VIELE AUTOS UND HÄUSE BESITZEN SIE?“

„GUTEN TAG. ICH FREUE MICH, DASS ICH IHNEN EINE FRAGE STELLEN DARF,  
UND HIER KOMMT SIE SCHON: KÖNNEN SIE MIR EINEN TIPP GEBEN,  
WIE ICH AUCH AN SO VIEL GELD KOMME?“

ABBILDUNG 4: FRAGEN DER SCHÜLER, DIE IHRE FASZINATION  
AM REICHTUM WIDERSPIEGELN (EIGENE DARSTELLUNG)

Deutlich wird bereits auf den ersten Blick, dass im Gegensatz zu den Antworten der Novalux-Kinder nur zwei Schüler ausschließlich an der materiellen Seite des Reichtums interessiert sind: Ein Kind an den Autos und Häusern, ein anderes Kind möchte wissen, wie man auch so viel Geld verdient. Darüber hinaus gibt es einige Fragen, die zum Weiterdenken auf der materiellen Ebene anregen können:

## FRAGEN ZUM WEITERDENKEN AUF DER MATERIELLEN EBENE

„HALLO HERR BILL GATES. KÖNNEN SIE NICHT ALLEN MENSCHEN ERKLÄREN, DASS ES WICHTIG IST, VON SEINEM GELD DEN ARMEN ETWAS ABZUGEBEN?“

„WAREN SIE ALS KIND SCHON REICH ODER HABEN SIE DAS GELD DURCH ARBEIT SELBST VERDIENT?“

„KÖNNEN SIE NICHT VIEL MEHR ABENTEUERSPIELPLÄTZE FÜR KINDER BAUEN, DAMIT ALLE KINDER SPIELEN KÖNNEN?“

ABBILDUNG 5: FRAGEN DER SCHÜLER, DIE ZUM WEITERDENKEN AUF DER MATERIELLEN EBENE ANLEITEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Das erste Kind identifiziert Bill Gates als den reichsten Menschen der Welt und weiß wohl auch, dass er eine große Spendenaktivität zeigt. Im Zuge dessen fordert das Kind ihn daher in direkter Ansprache dazu auf, auch andere reiche Menschen zum Spenden zu überreden. Dem zweiten Kind geht es offensichtlich um die soziale Herkunft des reichen Menschen. Eine solche Aussage lässt eine Diskussion darüber zu, inwieweit ein sozialer Aufstieg innerhalb einer Gesellschaft möglich ist oder nicht.<sup>5</sup> Das letzte Kind in dieser Gruppe schließlich wünscht sich, dass alle Kinder die Möglichkeit zum Spielen haben und hat sicherlich benachteiligte Kinder im Blick.

Innerhalb der letzten Gruppe sind all die Fragen zusammengefasst, die von einer oberflächlichen Betrachtung von Reichtum abstrahieren. Aspekte wie zum Beispiel die Gleichsetzung von Reichtum mit Glück oder die Frage, ob Reichtum auch falsche Freunde anlockt oder man als reicher Mensch überhaupt noch Wünsche haben kann, beschäftigen die Kinder auch schon in diesem Alter.

Der Vergleich der Schülerfragen zeigt zunächst, dass – aus inhaltlicher Perspektive – verhältnismäßig mehr Kinder tiefgründige Fragen stellen. Diese Kategorie drei kann sogar die meisten Antworten auf sich vereinen. Und auch die sprachliche Gestaltung der Fragen hebt sich von der der Novalux-Kinder ab. Die Fragen sind komplexer strukturiert; eindeutige Entscheidungsfragen, auf die der Befragte lediglich mit „ja“ oder „nein“ antworten kann, tauchen überhaupt nicht mehr auf. Dies führt unter anderem dazu, dass keine der Antworten mehrfach vorkommt. Wie auch schon in der Novalux-Studie stellen alle befragten Kinder die geforderte Gegenfrage und zeigen dadurch, dass sie sich in die konkrete Situation hineinversetzen können.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel drei.

## FRAGEN ZUM WEITERDENKEN AUF DER MATERIELLEN EBENE

„HALLO HERR BILL GATES. KÖNNEN SIE NICHT ALLEN MENSCHEN ERKLÄREN, DASS ES WICHTIG IST, VON SEINEM GELD DEN ARMEN ETWAS ABZUGEBEN?“

„WAREN SIE ALS KIND SCHON REICH ODER HABEN SIE DAS GELD DURCH ARBEIT SELBST VERDIENT?“

„KÖNNEN SIE NICHT VIEL MEHR ABENTEUERSPIELPLÄTZE FÜR KINDER BAUEN, DAMIT ALLE KINDER SPIELEN KÖNNEN?“

ABBILDUNG 6: FRAGEN DER SCHÜLER, DIE VON EINER TIEFEREN REFLEXION ZEUGEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Man könnte sich nun mit diesen Antworten zufriedengeben. Ziel dieses Kapitels ist es aber zu schauen, ob sich die Reflexionsgrenze der Schüler noch ausdehnen lässt. Um dies zu erreichen, wird auf eine der bereits vorgestellten Denkgeschichten zurückgegriffen.<sup>6</sup> Hierbei handelt es sich um eine verkürzte Version des Märchens „Die Sterntaler“ der Gebrüder Grimm. Allerdings wird die Geschichte mit einem offenen Ende erzählt, so dass dieser literarische Text zu einer Denkgeschichte wird.

„Es war einmal ein kleines Mädchen, dem waren Vater und Mutter gestorben, und es war so arm, dass es kein Kämmerchen mehr hatte, darin zu wohnen, und kein Bettchen mehr, darin zu schlafen, und eigentlich gar nichts mehr als die Kleider auf dem Leib und ein Stückchen Brot in der Hand, das ihm jemand geschenkt hatte. Es war aber gut und fromm. Und weil es so von aller Welt verlassen war, ging es im Vertrauen auf den lieben Gott hinaus ins Feld. Da begegnete ihm ein armer Mann, der sprach: „Ach, gib mir etwas zu essen, ich bin so hungrig.“ Es reichte ihm das ganze Stückchen Brot und ging weiter. Da kam ein Kind, das jammerte und sprach: „Es friert mich so an meinem Kopfe, schenk mir etwas, womit ich es bedecken kann.“ Da tat es seine Mütze ab und gab sie ihm. Und als es noch eine Weile gegangen war, kam wieder ein Kind und hatte keinen Rock an und froh, da gab es ihm seinen. Endlich gelangte es

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel drei.

in einen Wald, und es war schon dunkel geworden, da kam noch eins und bat um ein Hemd, und das fromme Mädchen dachte: „Es ist dunkle Nacht, da sieht dich niemand, du kannst wohl dein Hemd weggeben.“ Und es gab dem Kind auch noch das Hemd.“ (Märchen „Die Sterntaler“ nach Gebrüder Grimm).

Bereits beim ersten Hören wirft dieses Märchen unterschiedliche Fragen auf: Kann es überhaupt sein, dass ein Kind alleine lebt? Wie ist es möglich, dass die anderen Menschen in der Geschichte frieren und das Kind selbst nicht? Was macht das Kind am nächsten Tag, wenn es keine Kleidung mehr hat?

Solche Fragen sind aus heutiger Sicht wichtig und auch die Kinder sind sicher daran interessiert. Allerdings gilt es zu bedenken, dass es sich bei der Erzählung um ein Märchen handelt. Allein an der einleitenden Floskel („es war einmal“) können die Kinder als erfahrene Märchenrezipienten dies erkennen. Die Erkenntnis, dass die Erzählung ein Märchen ist, ruft bei den Kindern gewisse Assoziationen hervor. So wissen sie, dass in Märchen übernatürliche Dinge geschehen, und ihnen ist ferner bewusst, dass in dieser Textsorte Situationen dargestellt sind, die im „wirklichen“ Leben so nicht vorkommen. Sie lesen oder hören Märchen in dem Vertrauen, dass sie ein gutes Ende haben und stellen daher gar nicht die Fragen, die der Text – würde er als Tatsachenbericht präsentiert – eigentlich aufwirft (vgl. Sahr 2007; Bettelheim 1980). Dies hat zur Folge, dass auch der Fokus der Befragung verschoben werden kann. So haben die Kinder im Blick, dass etwas Übernatürliches geschehen muss und das Mädchen trotz aller Widrigkeiten sein Glück machen wird.

In einem ersten Schritt ist es notwendig, den Inhalt der Geschichte für die Kinder zu visualisieren und auf diese Weise auch sicherzustellen, dass alle Versuchspersonen den Inhalt verstanden haben. Ist dies nicht gewährleistet, können auch keine fundierten Antworten erwartet werden. Dies ist nicht nur durch Frage-Antwort möglich, sondern zum Beispiel auch durch die Grafik auf der folgenden Seite.

Die Grafik wird in einem gemeinsamen Gespräch erarbeitet, die einzelnen Wort- und Bildkarten hat der Versuchsleiter vorab bereits hergestellt. Eine solche Darstellung führt den Kindern unmittelbar vor Augen, wie vielen Menschen das Mädchen trotz eigener Armut noch hilft. Insgesamt sind es vier Personen, die eine besondere Unterstützung erfahren. Sogar einem älteren Mann kommt dieses Mädchen entgegen.

Am Ende der Bildgestaltung sollte die Frage stehen, ob das Mädchen im Märchen aus der Sicht der Kinder denn nun reich oder arm ist. Eine erste Reaktion – gerade von schwächeren Schülern –

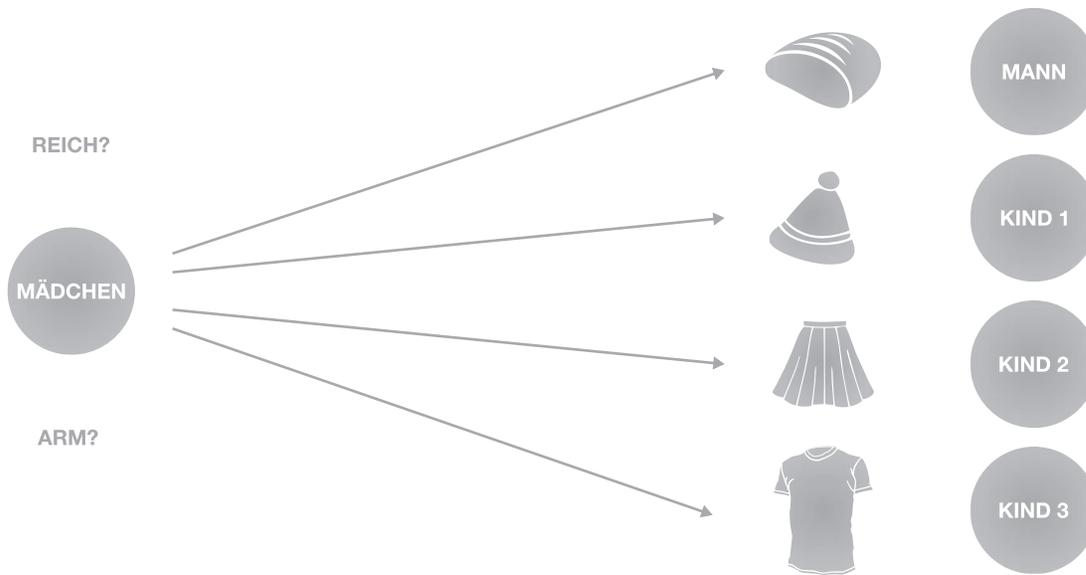


ABBILDUNG 7: VISUALISIERUNG DER GESCHICHTE IN FORM EINES BODENBILDS (EIGENE DARSTELLUNG)

wird sicherlich in die Richtung gehen, dass das Mädchen arm ist, weil Armut mit fehlendem Besitz gleichgesetzt wird. Eine Erkenntnis, die Kinder aber auch gewinnen können, ist, dass das Mädchen trotz seiner Armut seinen wenigen Besitz an vermeintlich noch ärmere Menschen aus Mitgefühl verschenkt. Sein eigenes Überleben ist ihm nicht wichtig, es vertraut – märchentypisch – einfach darauf, dass am nächsten Tag etwas Gutes passiert. Man mag dem Mädchen Naivität vorwerfen, aber eines zeigt sich an seinem Beispiel ganz deutlich: Es ist reich an Empathie, Ehrlichkeit, Großzügigkeit und Spontaneität. Kindertypische Eigenschaften, über die Erwachsene oft nicht mehr verfügen. Das können auch die Schüler erfassen. Es geht hier nicht ausschließlich um materiellen Reichtum, sondern auch um einen inneren Reichtum, den man sich mit Geld nicht kaufen kann.

Im bestmöglichen Fall sollen die Kinder am Ende dieser Einheit zu folgender Erkenntnis kommen, die einer der teilnehmenden Drittklässler machte: „Das Mädchen ist reich und arm gleichzeitig. Es hat viele gute Eigenschaften und ist also reich. Aber es hat nichts zum Essen, kein zu Hause und auch kein Geld. Das heißt, es ist arm.“ Und ein anderer Drittklässler ergänzt: „Man braucht ja nicht unbedingt gleich so viel Geld, aber ein bisschen Geld, damit man sich Essen und

Kleidung kaufen kann, ist schon wichtig. Sonst stirbt man ja.“ Die Zitate zeigen, dass das Thema ambivalent diskutiert werden kann bzw. sogar ambivalent diskutiert werden muss. Bemerkenswert an diesen beiden Aussagen ist, dass das Mädchen nicht nur arm ist, weil es über kein Geld verfügt. Es ist auch arm, weil es kein Zuhause hat. Und umgekehrt: Reichtum bezieht sich auch auf die bereits erwähnten guten Eigenschaften der Protagonistin.

Solche Äußerungen sind an dieser Stelle vermutlich noch eher selten. Es bietet sich daher eine Ausschmückung des Bodenbildes an, um allen Kindern diese Erkenntnis zu vermitteln und sie zu einer weiteren Diskussion anzuregen. Zu diesem Zweck werden den beiden Kategorien „reich“ und „arm“ unterschiedliche Attribute (z.B. freundlich oder großzügig) zugeordnet. All diese Attribute sind zudem mit einem Fragezeichen versehen, sodass jede einzelne Kombination aus Attribut und entsprechender Kategorie eine Diskussion ermöglicht, z.B.: „Überlege dir, ob reiche Menschen automatisch freundlich sind.“ Oder „Denke darüber nach, ob arme Menschen immer auch traurig sind.“ Diese Fragen sind bewusst als Impulse formuliert, damit die Kinder darauf nicht mit einem einfachen „Ja“ oder „Nein“ antworten, sondern eine ausführlichere Antwort geben (s. Abbildung 8).

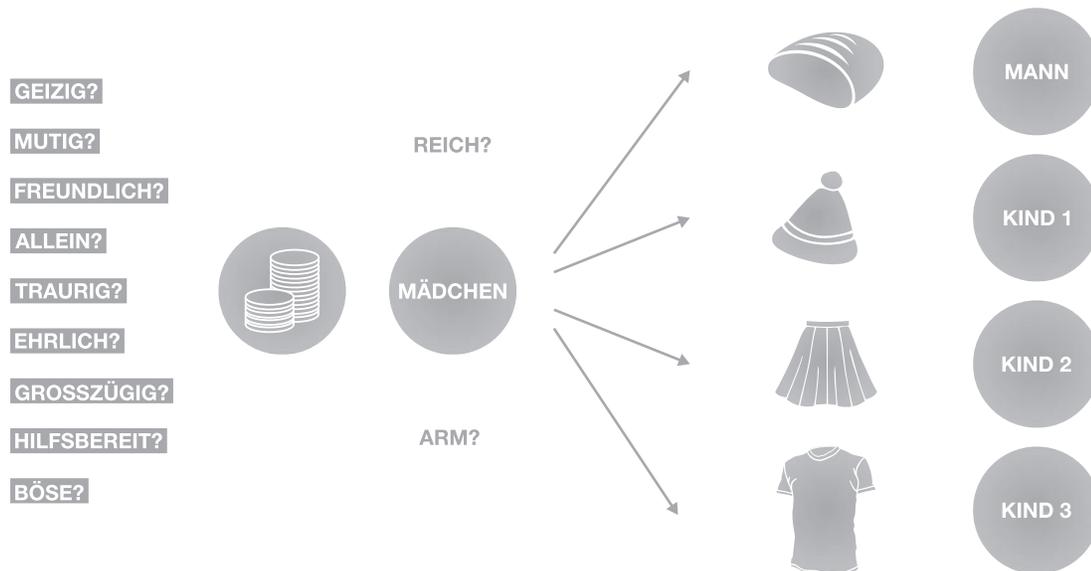


ABBILDUNG 8: VERÄNDERTES BODENBILD ZUM MÄRCHEN  
„DIE STERNHALER“ (EIGENE DARSTELLUNG)

Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Schüler die Dialektik des Problems erfassen. Arm heißt nicht immer großzügig, und umgekehrt: Reich heißt nicht immer geizig, sondern es hängt von jedem Einzelnen ab, was er aus seiner individuellen Situation macht. Unterschiedliche Beispiele können dies auch noch verdeutlichen. Interessant ist es nun, den Schülern noch einmal die Frage der Novalux-Studie zu stellen, um zu sehen, ob die differenzierte Auseinandersetzung mit der Thematik auch Auswirkungen auf die Fragen an den reichsten Menschen der Welt hat. Sollten diese differenzierter sein, würde dies auch zu einem größeren Erkenntnisgewinn für Novalux führen. Die 25 Schüler der Münchener Grundschulklasse wurden daher noch einmal mit der Frage konfrontiert. Hier ein Auszug aus den unterschiedlichen Antworten der Kinder:

„Wie können Sie feststellen, ob Ihre Freunde oder andere Leute ehrlich sind oder es nur auf Ihr Geld abgesehen haben?“

„Haben Sie eine Familie, in der Sie sich wohlfühlen und mit denen Sie auch Ausflüge machen?“

„Wissen Sie, was ein armer Mensch im Monat verdient oder haben Sie das vergessen?“

„Gehen Sie selbst einkaufen oder lassen Sie das alles einen Diener machen?“

„Sie haben bestimmt viele Häuser überall, vielleicht auch am Meer. Wo ist denn Ihr Zuhause?“

„Gibt es einen Wunsch, den Sie noch haben, oder haben Sie sich schon alle Wünsche erfüllt?“

„Was machen Sie, wenn Sie sehr traurig sind und merken, dass das Geld da auch nicht hilft?“

„Haben Sie manchmal Angst, dass Sie irgendwann vielleicht einmal sich an ein armes Leben gewöhnen müssen, weil Sie Ihr Geld zum Beispiel verloren haben?“

„Möchten Sie einmal mit dem ärmsten Menschen der Welt tauschen und wenn ja, warum?“

„Sind Ihre Eltern auch reich und wenn nicht, geben Sie Ihnen etwas von Ihrem Geld ab?“

Die Fragen, das wird schnell deutlich, unterscheiden sich von denen der ersten Befragungsrunde an der Schule noch einmal. Sie zeigen, wie viel Potential in Kindern steckt und wie differenziert sie sich mit einer Thematik auseinandersetzen können. Sie interessieren sich plötzlich nicht mehr nur für das Geld, sondern wollen nahezu durchgängig etwas über den reichsten Menschen als Person erfahren. Für sie ist es wichtig zu wissen, in welchem Umfeld er/sie sich bewegt, ob er/sie glücklich ist, ob er/sie manchmal – trotz des Geldes – mit dem Leben hadert usw. Reichtum wird nicht mehr automatisch mit Glück gleichgesetzt.

Um zu solchen Erkenntnissen zu gelangen, brauchen Kinder Zeit. Vermutlich müsste man Schülern für jede einzelne Frage der Studie diese Zeit geben, um zu wirklich brauchbaren Ergebnissen zu gelangen. Dies gilt im Übrigen auch für die älteren Schüler und Studierenden. Auch sie benötigen mehr Zeit, um ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen und um Lösungen für bekannte Probleme zu finden.

### *Literaturverzeichnis*

- Abraham, U. (2009): Sprechen als reflexive Praxis. Mündlicher Sprachgebrauch in einem kompetenzorientierten Deutschunterricht, Freiburg: Fillibach.
- Becker-Mrotzek, M. (2006): Schreibkompetenz entwickeln und beurteilen, Praxishandbuch für die Sekundarstufe I und II, Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Bettelheim, B. (1980): Kinder brauchen Märchen, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Fix, M. (2008): Texte schreiben. Schreibprozesse im Deutschunterricht, Paderborn: Schöningh.
- Giesecke, H. (2007): Einführung in die Pädagogik, Weinheim: Juventa.
- Greve, F. P. (2003): Die Erzählungen aus den tausendundein Nächten. Vollständige deutsche Ausgabe in zwölf Bänden, Leipzig: Insel.
- Grimm, J. / Grimm, W. (2009): Grimms Märchen. Vollständige Ausgabe, Köln: Anaconda.

- Guilford, J. P. (1968): *Intelligence, Creativity and their Educational Implications*, San Diego: R. R. Knapp.
- Heesen, B. (1998): *Klein aber clever*, Mühlheim: Verlag an der Ruhr.
- Knopf, J. (2009): *Literaturbegegnung in der Schule. Eine kritisch-empirische Studie zu literarisch-ästhetischen Rezeptionsweisen in Kindergarten, Grundschule und Gymnasium*, München: Iudicium.
- Maras, R., Amestbichler, J., Eckert-Kalthoff, B. (2010): *Handbuch für die Unterrichtsgestaltung in der Grundschule*, Donauwörth: Auer.
- Piaget, J. (1969): *Nachahmung, Spiel und Traum*, Stuttgart: Klett.
- Piaget, J. (1972): *Sprechen und Denken des Kindes*, Düsseldorf: Schwann.
- Piaget, J. (1983): *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*, Frankfurt/Main: Fischer.
- Sahr, M. (2007): *Zeit für Märchen. Kreativer und medienorientierter Umgang mit einer epischen Kurzform*, Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Saint Exupéry, A. de (2000): *Der Kleine Prinz*, Düsseldorf: Karl Rauch.
- Schönpflug, W. (2006): *Einführung in die Psychologie*, Landsberg: Beltz.
- Spinner, K. H. (2006): *Literarisches Lernen*, in: *Praxis Deutsch*, 200, Jg. 33, 6–16.



# Autorenverzeichnis

**Baumann**, Alexander; Jg. 1989

**Belyh**, Anastasia; Jg. 1986; Beschäftigung: Unternehmensberaterin; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (M.A.) Universität Bayreuth

**Brauchle**, Jan-Philipp; Jg. 1988; Beschäftigung: MSc Public Economics an der FU Berlin; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Brink**, Prof. Dr. Dr. Alexander; Jg. 1970; Beschäftigung: Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth, Ständiger Gastprofessor für Corporate Governance & Philosophy an der Universität Witten/Herdecke, Partner der concern GmbH in Köln und wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin

**Buchwitz**, Fabian; Jg. 1986; Beschäftigung: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Burckhardt**, Raphael; Jg. 1986; Beschäftigung: Medien und Regie

**Conrad**, Robert R.; Jg. 1988; Beschäftigung: Philosophy & Economics (M.A.) Universität Bayreuth; Letzter Abschluss: Staatswissenschaften (B.A.) Universität Erfurt

**Gebauer**, Lukas; Jg. 1986; Beschäftigung: Gemeindefereferent der Evangelischen Kirche in Dissen am Teutoburger Wald; Letzter Abschluss: Management in Nonprofit-Organisationen (MA) an der Hochschule Osnabrück

**Knopf**, Prof. Dr. Julia; Jg. 1980; Beschäftigung: Inhaberin des Lehrstuhls für Fachdidaktik Deutsch an der Universität des Saarlandes

**Kocher**, Lukas; Jg. 1990; Beschäftigung: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Loev**, Wjatscheslaw; Jg. 1989; Beschäftigung: Master in Cognitive Science (M.Sc.) an der Universität Osnabrück; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Lünendonk**, Martin; Jg. 1983; Beschäftigung: CEO Finance Club; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (M.A.) Universität Bayreuth

**Meyer**, Esther; Jg. 1987; Beschäftigung: Master Nachhaltigkeitswissenschaft (M.Sc.) Leuphana Universität Lüneburg und studentische Hilfskraft am Institut für Ethik & Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Niebuhr**, Jasper; Jg. 1987; Beschäftigung: Musikmanager / A&R; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Rohrmann**, David; Jg. 1982; Beschäftigung: Unternehmensberater bei 1492 GmbH und Dozent am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (M.A.) Universität Bayreuth

**Sambauer**, Martin; Jg. 1967; Beschäftigung: Geschäftsführer von Das Integral Agentur

**Spinelli**, Luca; Jg. 1989; Beschäftigung: hilosophy & Economics (M.A.); Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Strauss**, Viktor; Jg. 1985; Beschäftigung: Master in Decision Science, Social Cognition (M.Sc.) an der UCL London; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth

**Wagner**, Dennis; Jg. 1987; Beschäftigung: Masterstudium „Technische Betriebswirtschaftslehre“ an der TU Clausthal; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth



*“Ich sehe sinnstiftende Zeichensetzer, Zeichenkultivierer, Leuchttürme und Wegweiser im Austausch mit Wirtschaftsethikern, den Ökonomie- und Ökologie-Versöhnern. Ich sehe mehr Sein als Schein – eine positive Transformation. Ich sehe einen (kleinen) Silberstreif am Horizont.”*

Prof. Eduard Mittermaier, Studienleiter und Dozent an der Mediadesign Hochschule München

*“In welcher Welt wollen wir leben? Jede Generation hat die einmalige Chance ihr Leben und Wirken nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth ist ein guter Ort, um sich über die vielfältigen Möglichkeiten bewusst zu werden, die wir im wirtschaftlichen Handeln haben. Dieser Sammelband ist ein Beitrag um tradierte Muster zu erkennen, anzuerkennen oder zu überwinden. Um mutig am stetigen Wandel teilzunehmen und eigene Impulse zu setzen.”*

Martin Sambauer, Gründer und Geschäftsführer von Das Integral Agentur

**RE • THINK**

ISBN 978-3-00-043598-0



9 783000 435980

29,90 €