

FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN
SUSTAINABILITY AND RESPONSIBLE MANAGEMENT

MASTER THESIS

zur Erlangung der akademischen Bezeichnung

MASTER OF SCIENCE (MSc)

***Stakeholder:innen-Engagement am Beispiel von Sozialunternehmen in
Österreich aus Sicht der Netzwerkorganisationen, Beratung und
Wissenschaft***

Eingereicht von: **Marijke Janz, BA**

Begutachter/in: **Manfred Schieber, MA MBA MSc**

Veranstalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
Wohlmutterstraße 22
1020 Wien

Wien, 7.3.2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten habe, insbesondere, dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere weiters, dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass auch nach positiver Beurteilung der Masterarbeit die Aufdeckung eines Verstoßes gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (insbesondere bei Vorliegen eines Plagiats) die Einleitung eines Verfahrens zur Nichtigerklärung der Beurteilung sowie des akademischen Grades zur Folge hat.

Wien, 7.3.2023

Ort, Datum



Unterschrift der Autorin

Einverständniserklärung

Mit meiner Unterschrift räume ich der FH des BFI Wien das campusweite (FH-Standorte) Nutzungsrecht ein, meine Masterarbeit auf einer Intranet-Plattform, im Sinne des § 18a Urheberrechtsgesetzes, zur Verfügung zu stellen und für Lehr- und Forschungszwecke zu vervielfältigen.

Ich bin weiters damit einverstanden, dass meine Masterarbeit von der FH des BFI Wien GmbH bei Prämierungsveranstaltungen bzw. -bewerben nach Rücksprache mit der Autorin eingereicht wird.

Wien, 7.3.2023

Ort, Datum



Unterschrift der Autorin

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Thema und Relevanz der Arbeit	2
1.2	Ziel der Arbeit und Forschungsfrage	5
1.3	Methodik und Aufbau	6
2	Sozialunternehmen in Österreich.....	7
2.1	Begriffsabgrenzung und Definition von Sozialunternehmen in Österreich	7
2.2	Merkmale und Status quo von Sozialunternehmen in Österreich	15
3	Theoretische Grundlagen von Stakeholder:innen-Engagement	21
3.1	Definition des Stakeholder:innen-Begriffs im Kontext der Stakeholder Theory	22
3.2	Begriffsabgrenzung und Definition von Stakeholder:innen-Engagement.....	33
3.3	Aspekte von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement.....	38
3.3.1	Eingrenzung von Standards und Rahmenwerken als Quelle für erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement	39
3.3.2	Kennzeichen von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement.....	41
3.4	Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement-Prozessen.....	54
3.4.1	Herausforderungen in Engagement-Prozessen bezüglich Führung, Organisationsstruktur und wissensbasierter Faktoren	55
3.4.2	Herausforderungen hinsichtlich Beziehung und Informationsaustausch im Stakeholder:innen-Engagement	58
3.4.3	Stakeholder:innen-bezogene Herausforderungen im Engagement-Prozess	63
3.4.4	Sonstige Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement	67
4	Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen	70
4.1	Wirkung, Wirkungsmessung und die Rolle der Stakeholder:innen von österreichischen Sozialunternehmen	70
4.2	Erkenntnisse zu Wirkung, Ökosystem und Stakeholder:innen-Engagement von Sozialunternehmen in Österreich.....	77
5	Empirische Untersuchung.....	84
5.1	Empirische Methode	84
5.2	Erhebung der Daten	88
5.3	Dokumentation und Datenauswertung	89

5.4	Ergebnisse zu Kennzeichen von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen.....	90
5.5	Ergebnisse zu Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen	93
5.5.1	Beurteilung der Herausforderungen hinsichtlich Führung, Organisationsstruktur und wissensbasierter Faktoren im Stakeholder:innen-Engagement österreichischer Sozialunternehmen	93
5.5.2	Beurteilungen der Herausforderungen hinsichtlich Beziehung und Informationsaustausch im Stakeholder:innen-Engagement österreichischer Sozialunternehmen	97
5.5.3	Beurteilung der Stakeholder:innen-bezogenen Herausforderungen im Engagement-Prozess	100
5.5.4	Beurteilung sonstiger Herausforderungen im Stakeholder:innen-Engagement österreichischer Sozialunternehmen.....	103
5.5.5	Spezifische Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement von österreichischen Sozialunternehmen	105
5.6	Ergebnisse zu Möglichkeiten für österreichische Sozialunternehmen zur Bewältigung der Engagement-bezogenen Herausforderungen	109
6	Conclusio und Ausblick	116
6.1	Beantwortung der Forschungsfrage	116
6.2	Handlungsempfehlungen für österreichische Sozialunternehmen.....	118
6.3	Reflexion und Ausblick.....	121
7	Literaturverzeichnis.....	124

Anhangverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
	Anlage A: Interviewleitfaden.....	131

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Abbildung 1:	Spectrum of Social and Financial Returns	8
Abbildung 2:	Stakeholder View of Firm.....	24
Abbildung 3:	The emergentist stakeholder model of the firm	25
Abbildung 4:	Stakeholder Typology.....	29
Abbildung 5:	Three Aspects of Stakeholder Theory	32
Abbildung 6:	Unternehmerischer und gesellschaftlicher Nutzen durch Stakeholder:innen-Einbindung.....	35
Abbildung 7:	Different Levels and Approaches to Engagement	47
Abbildung 8:	Generations of Stakeholder Engagement	49
Abbildung 9:	Stakeholder Engagement Process.....	50
Abbildung 10:	Stakeholder:innen-Engagement als laufender Prozess	51
Abbildung 11:	Materiality Determination	53
Abbildung 12:	Social entrepreneurship process model	71
Abbildung 13:	Wirkungstreppe nach Phineo	72
Abbildung 14:	Einfache Wirkungskette.....	74
Abbildung 15:	Gesellschaftliche Zielgruppen österreichischer Sozialunternehmen ..	80
Abbildung 16:	Unterstützung aus dem Ökosystem österreichischer Sozialunternehmen	81
Abbildung 17:	Beurteilung der Herausforderungen in Engagement-Prozessen bezüglich Führung, Organisationsstruktur und wissensbasierter Faktoren	94
Abbildung 18:	Beurteilung der Herausforderungen hinsichtlich Beziehung und Informationsaustausch im Stakeholder:innen-Engagement	98
Abbildung 19:	Beurteilung der Stakeholder:innen-bezogenen Herausforderungen im Engagement-Prozess	101
Abbildung 20:	Sonstige Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement..	104

Tabellenverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Tabelle 1:	Distinctions between schools of thought on social entrepreneurship	12
Tabelle 2:	Drei Cluster österreichischer Sozialunternehmen	19
Tabelle 3:	Österreichische Sozialunternehmen im Abgleich mit EU-Kriterien	20
Tabelle 4:	Kriterien zur Stakeholder:innen-Identifizierung.....	44
Tabelle 5:	Stakeholder:innen-Charakteristika anhand führender Rahmenwerke	45
Tabelle 6:	Steckbrief zur Forschungsmethode	85
Tabelle 7:	Übersicht zum Sampling.....	86
Tabelle 8:	Themenbezug der Personen im Sampling	87

Abkürzungsverzeichnis

AA1000AP	AA1000 AccountAbility Principles
AA1000APS	AA1000 AccountAbility Principles Standard
AA1000AS	AP1000 Assurance Standard
AA1000SES	AA1000 Stakeholder Engagement Standard
AWS	Austria Wirtschaftsservice GmbH
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
EMES	Emergence of Social Enterprise
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
GRI Standards	Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards
NGOs	Nichtregierungsorganisationen
NPOs	Nonprofit-Organisationen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SENA	Social Entrepreneurship Network Austria
SBI	Social Business Initiative
SRI	Stanford Research Institute
SROI	Social Return on Investment
SRS	Social Reporting Standard
VSE	Verified Social Enterprise
WU	Wirtschaftsuniversität

Abstract

This master's thesis is meant to understand the challenges social enterprises in Austria face when engaging with stakeholders. It elaborates recommendations for Austrian social enterprises to overcome these challenges, thereby contributing to a higher level of engagement for achieving social impact. In the theoretical part, aspects of Austrian social enterprises and the status quo concerning current scientific knowledge are worked out, as are the basics of stakeholder engagement regarding the AA1000 Stakeholder Engagement Standard, ISO 26000, and GRI standards. In addition, the scientific findings about challenges of stakeholder engagement are summarised. For the empirical study, guideline-based interviews were conducted with representatives of Austrian network organisations for social enterprises and with experts in social entrepreneurship and stakeholder engagement in Austria.

The results show that Austrian social enterprises face various challenges in stakeholder engagement depending on their type. Examples are lack of resources, expertise, experience in stakeholder engagement, or engagement processes within the organisations. Each of these deficiencies leads to a low priority of stakeholder engagement, if any, and irregular engagement efforts. Participation structures beyond the target group rarely exist. Challenges also emerge in identifying relevant stakeholders and their needs, balancing different interests, and reaching and communicating with stakeholders. Moreover, there is a lack of successful examples of participatory structures and open governance models. Seldom do engagement processes go beyond bilateral forms of cooperation, although collective impact efforts are considered a benchmark. The potential of stakeholder engagement is often not sufficiently tapped.

Networking, shared learning, and experience sharing are important levers to overcome the challenges. Organisations should also provide participation structures. Social enterprises should professionalise their engagement to a reasonable extent and jointly develop new instruments and forms of cooperation that focus on collective impact.

1 Einleitung

Sozialunternehmen sind Organisationen, die sich vorrangig mit Lösungen betreffend gesellschaftliche Problemfelder befassen und dafür innovative Geschäftsmodelle entwickeln. Das Kerngeschäft richtet sich insbesondere an sozialen und ökologischen Themenfeldern aus.¹ Dafür folgen die Organisationen dem Prinzip „Impact First“. Anders als bei klassischen Geschäftsmodellen fließen erzielte Gewinne signifikant in Maßnahmen zur Wirkungserzielung, anstatt sie als Überschüsse an Shareholder:innen auszuschütten.² Die auf das gesellschaftliche Gemeinwohl ausgerichteten Lösungen werden somit zu einem Business Case und bilden häufig den Zugang zu einem Wirkungsfeld, das auch für andere Organisationen attraktiv ist. Sozialunternehmen sind von einem hohen Innovationsgrad geprägt, weshalb sie auch als Pionier:innen bezeichnet werden.³

Das primäre Ziel von Sozialunternehmen liegt in der Schaffung positiver Werte für die Gesellschaft und in der Verbreitung der Wirkung durch die Geschäftstätigkeit. Wachstum bedeutet eine Skalierung der Wirkung (Scaling Impact), wodurch gesellschaftliche Veränderungsprozesse vorangetrieben werden können.⁴ Die Wirkung von Sozialunternehmen spielt folglich eine zentrale Rolle. Der Wirkungsbereich erstreckt sich über weitläufige Tätigkeitsbereiche: vom Arbeitsmarktkontext bis hin zum Umweltschutz oder zu anderen Nachhaltigkeitsthemen.⁵

Der partizipative Charakter ist ein bedeutendes Merkmal dieser Organisationsform. Bei Entscheidungsfindungen gilt es, die wesentlichen Interessengruppen, die Stakeholder:innen, aktiv einzubeziehen, weshalb bei einem Sozialunternehmen die Entscheidungsbefugnis vom Kapitalbesitz losgelöst und auf eine breite Masse übertragen wird. Die Einbindung der Stakeholder:innen ist jedoch nicht auf Entscheidungen beschränkt, sondern liegt in der Natur von Sozialunternehmen und wird auf verschiedene Wege umgesetzt.⁶ Für die Einbindung von Stakeholder:innen

¹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 14 f.

² Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 17 f.

³ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 27.

⁴ Vgl. Davies et al. (2019) o.S.

⁵ Vgl. Borzaga et al. (2020) S. 5.

⁶ Vgl. Defourny/Nyssens (2008) S. 228.

bietet als anerkanntes Rahmenwerk unter anderem der AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) (2015) von AccountAbility Anhaltspunkte für einen zielführenden Stakeholder:innen-Engagement-Prozess in Organisationen.⁷

Die Einbindung der Stakeholder:innen ist eng verbunden mit einem weiteren Kriterium von Sozialunternehmen: sich der Gemeinschaft zu verpflichten und der eigenen Verantwortung nachzukommen.⁸ Daher sind Sozialunternehmen in besonderem Maße dazu angehalten, ihre Wirkung zu messen. Die Analyse, Interaktion und gezielte Einbindung der Stakeholder:innen im Wirkungsmanagement sind für die Wirkungsorientierung eine Notwendigkeit. Nur so kann sich der Output eines Sozialunternehmens den gesellschaftlichen Bedürfnissen annähern, die Grundlage der Geschäftstätigkeit sind.⁹ Diesen Anspruch erhebt auch die Europäische Kommission an Sozialunternehmen. Die Wirkungsmessung und -erzielung stellen nicht nur ein wesentliches Instrument dar, um dem Grundgedanken des Geschäftsmodells gerecht zu werden, sondern auch, um die Anforderungen von Förderungen und anderen Fremdkapitalquellen wie Impact-Investor:innen zu erfüllen.¹⁰

1.1 Thema und Relevanz der Arbeit

Innovationen sowie nachhaltiges und integratives Wachstum werden auf europäischer Ebene als wesentliche Ziele für eine Marktwirtschaft im 21. Jahrhundert beschrieben. In der Europa-2020-Strategie skizziert die EU verschiedene Leitinitiativen, um diese Ziele zu erreichen. Dazu zählt, dass sich die EU zu einer „Innovationsunion“ entwickeln soll.¹¹ Sozialunternehmen wird ein besonders hohes Innovationspotenzial zugesprochen. Ihre Geschäftsmodelle sind für klassische Unternehmen, aber auch für staatliche Stellen zunächst nicht attraktiv oder umsetzbar. Als sogenannte „Innovationslabore für die Gesellschaft“¹² bringen Sozialunternehmen häufig gesellschaftlich wertvolle Lösungen hervor, die von anderen Marktteilnehmer:innen in

⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 1.

⁸ Vgl. Defourny/Nyssens (2008) S. 228.

⁹ Vgl. Europäische Kommission et al. (2015) 35 f.

¹⁰ Vgl. Europäische Kommission et al. (2015) S. 17 f.

¹¹ Vgl. Europäische Kommission (2010) S. 5 f.

¹² Vandor et al. (2022) S. 27.

Folge häufig übernommen und weiterentwickelt werden. Damit gelten Sozialunternehmen als wichtige Innovationstreiber:innen, die eine maßgebliche Rolle bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen einnehmen.¹³ Bei erfolgreicher Unternehmensführung wird ihnen daher ein hohes Wirkungspotenzial zugesprochen.¹⁴ Die Europäische Kommission betrachtete sie schon im Jahr 2012 als Antriebsfaktor für Wirtschaftswachstum und als Quelle für Innovation.¹⁵

Seitdem hat die EU diverse Initiativen gestartet, um die Attraktivität von Sozialunternehmen im EU-Raum zu erhöhen. Mit der Social Business Initiative (SBI) sollen Sozialunternehmen explizit gestärkt und gefördert werden.¹⁶ Darüber hinaus umfasst das EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation als Teil des Europäischen Sozialfonds plus gezielte Maßnahmen, die Sozialunternehmen verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.¹⁷ Ende 2021 präsentierte die Europäische Kommission einen Aktionsplan zur Stärkung der europäischen Sozialwirtschaft. Darin erkennt sie an, dass die 2,8 Millionen Organisationen, darunter auch Sozialunternehmen, in Europa eine tragende Rolle beim ökologischen und digitalen Wandel einnehmen, aber mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert sind. Dazu zählen das mangelnde Verständnis des Geschäftsmodells und die fehlende Anerkennung in der Gesellschaft, was insbesondere den Zugang zu Fremdkapital erschwert. Der Aktionsplan enthält daher vielseitige Maßnahmen wie die Anpassung der notwendigen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen, die Förderung von Kooperationen und der Vernetzung sowie den vereinfachten Zugang zu privaten Finanzmitteln.¹⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass sich das Sozialunternehmer:innentum zu einem ernstzunehmenden Geschäftsmodell entwickelt hat, das durch die EU-Politik zunehmende Aufmerksamkeit und Unterstützung erfährt. Sozialunternehmen sind damit ein gefragtes Konzept im europäischen Wirtschaftssystem.

¹³ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 14.

¹⁴ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 26.

¹⁵ Vgl. Europäische Parlament (2012) S. 44.

¹⁶ Vgl. Millner/Vandor (2014) S. 284.

¹⁷ Vgl. Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration (2022).

¹⁸ Vgl. Europäische Kommission (2021) S. 1 f.

Wie im gesamten deutschsprachigen Raum nimmt auch in Österreich die Anzahl der Sozialunternehmen stetig zu.¹⁹ Im Gegensatz zu anderen Ländern in Europa, die eigene Rechtsformen für Sozialunternehmen etabliert haben, zählt Österreich zu den Staaten, die keinen institutionellen Rahmen für diese anbieten.²⁰ Allerdings besteht seit Ende 2022 für Sozialunternehmen in Österreich die Möglichkeit, sich als „Verified Social Enterprise“ (VSE) öffentlich ausweisen zu lassen. Das VSE-Label kann bei der Austria Wirtschaftsservice GmbH (AWS) beantragt werden und wird nach Prüfung bestimmter Kriterien vergeben.²¹ Daten zu Sozialunternehmen konnten bis dato jedoch nicht statistisch erfasst werden, auch nicht im Zuge der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung der Statistik Austria.²² Daher lassen sich Forschungslücken für österreichische Sozialunternehmen feststellen.

Der Anspruch, gesellschaftliche Wirkung zu erzielen, umfasst nicht nur klassische Zielgruppen, sondern betrifft alle wesentlichen Stakeholder:innen. Die Wirkungsorientierung und -messung sowie die öffentliche Sichtbarkeit nehmen bei österreichischen Sozialunternehmen einen zentralen Stellenwert ein – z. B. bei der Zielsetzung, welche Wirkung auf welche Weise angestrebt wird, oder bei der Finanzierung.²³ Sozialunternehmen sehen sich in Österreich insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung, Vernetzung, Sichtbarkeit und Kompetenzen mit spürbaren Herausforderungen konfrontiert, die als mögliche Wachstumshemmnisse identifiziert werden.²⁴ Zur Einbindung relevanter Stakeholder:innen sind Maßnahmen notwendig, für die meist zu wenig Budget zur Verfügung steht. Dieses fällt in Sozialunternehmen signifikant geringer aus als in klassischen Unternehmen. Aufgrund des fehlenden Images und des wenig verbreiteten Wissens über Sozialunternehmen sind Maßnahmen für mehr Sichtbarkeit allerdings unabdingbar.²⁵ Außerdem bedarf die Durchführung der Wirkungsmessung einer Professionalisierung in vielen

¹⁹ Vgl. Millner/Vandor (2014) S. 283; Vgl. Vandor et al. (2022) S. 19.

²⁰ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 16 f.

²¹ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2022b).

²² Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 74.

²³ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 59 f.

²⁴ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 49.

²⁵ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 52.

Organisationen. Dabei wird die Wirkungsmessung als wichtiges Element in der Interaktion mit Stakeholder:innen beschrieben.²⁶

Sozialunternehmen in Österreich scheinen ihrem partizipativen Charakter und ihrem Auftrag, ihre wesentlichen Stakeholder:innen einzubinden, aufgrund verschiedener Herausforderungen nur bedingt nachkommen zu können. Gleichzeitig wird ihnen ein hohes Potenzial zugeschrieben, Europa als Wirtschaftsstandort zu stärken, innovative Lösungen für aktuelle und drohende gesellschaftliche Probleme zu entwickeln und klassischen Unternehmen ein Modell vorzuleben, das die Wirkung in den Mittelpunkt stellt. Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen stellt damit ein relevantes Forschungsthema dar, das Rückschlüsse zulässt, die auch für Unternehmen mit klassischen Geschäftsmodellen dienlich sein können.

1.2 Ziel der Arbeit und Forschungsfrage

Stakeholder:innen-Engagement ist eine Voraussetzung, um die Wirkung eines Unternehmens zu erkennen und zu managen. Sozialunternehmen sind aufgrund ihrer Wirkungsorientierung darauf angewiesen, ihre Stakeholder:innen systematisch einzubinden, um ihrem Primärziel, aber auch den Erwartungen von Förderstellen und Investor:innen gerecht zu werden. Auf Basis der vorigen Ausführungen stellt sich die Frage, auf welche Herausforderungen österreichische Sozialunternehmen beim Stakeholder:innen-Engagement treffen und wie diese überwunden werden können.

Das Ziel der Masterthesis besteht darin, diese Herausforderungen festzustellen. Als Ergebnis werden geeignete Handlungsempfehlungen für österreichische Sozialunternehmen angestrebt. Die Masterthesis beschäftigt sich daher mit der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

Wie können Sozialunternehmen in Österreich die Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement bewältigen?

Subforschungsfrage:

Welche Herausforderungen können hinsichtlich Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen festgestellt werden?

²⁶ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 43 f.

1.3 Methodik und Aufbau

Die Arbeit besteht aus vier Teilen: der Einleitung, dem Theorieteil, der empirischen Forschung und der Zusammenfassung. In der Einleitung wird zunächst auf das Thema und die Relevanz eingegangen. Das erste Kapitel umfasst die Formulierung der Forschungsfrage und die Zielsetzung der Masterthesis.

Im Theorieteil wird das Thema inhaltlich bearbeitet. Im zweiten Kapitel findet eine Auseinandersetzung mit der Begriffsabgrenzung, der Definition und den Merkmalen von Sozialunternehmen in Österreich statt. Das dritte Kapitel umfasst die theoretischen Grundlagen von Stakeholder:innen-Engagement. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Begriffsabgrenzung und den Grundlagen der Stakeholder Theory. Darüber hinaus werden Aspekte für Stakeholder:innen-Engagement aus führenden Rahmenwerken abgeleitet und die Herausforderungen von Engagement-Prozessen auf Basis der aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse dargelegt. Das vierte Kapitel befasst sich mit dem Prinzip der Wirkung, der Rolle der Stakeholder:innen und dem Ökosystem von österreichischen Sozialunternehmen.

Im fünften Kapitel folgt der empirische Teil der Masterthesis. Im Zuge der empirischen Untersuchung wird zunächst die Methode dargestellt. Darauf folgen die Definition und Beschreibung des theoretischen Samplings, die Durchführung der Forschungsarbeit sowie die Auswertung der Daten.

Im sechsten Kapitel wird die Forschungsfrage beantwortet, indem die Ergebnisse konsolidiert werden. Am Ende folgen die Conclusio und die von den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Es findet zudem eine kritische Reflexion der Forschungsarbeit und der Ergebnisse statt. Abschließend wird ein themenbezogener Ausblick gegeben.

2 Sozialunternehmen in Österreich

Um die Landschaft an Sozialunternehmen in Österreich näher zu beleuchten, stehen Quellen aus dem universitären Umfeld Österreichs und von Netzwerkorganisationen zur Verfügung. Dazu zählt der aktuelle Country Report Austria der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2018. Daran waren die Universität Graz und die Johannes Kepler Universität Linz maßgeblich beteiligt. Er ist Teil einer europaweiten Studie mit dem Namen „Social enterprises and their ecosystem in Europe“.²⁷ Darüber hinaus hat die Wirtschaftsuniversität (WU) Wien Berichte und Studien über Sozialunternehmen in Österreich veröffentlicht. Darunter fällt eine Studie aus dem Jahr 2015 mit dem Titel „Das Potential von Social Business in Österreich“. Des Weiteren hat das Social Entrepreneurship Center gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen (NPOs), kurz NPO Kompetenzzentrum der WU Wien, den „Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022“ publiziert.²⁸ Zusätzlich bietet das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) mit dem „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“ fundierte Informationen. Der Bericht wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort erstellt und im Jahr 2020 veröffentlicht.²⁹

Die Anzahl quantitativer Daten zu österreichischen Sozialunternehmen ist insgesamt überschaubar. Die vorliegenden Quellen bieten jedoch Hinweise und Informationen, um die Struktur, Eigenschaften und den Status quo der Unternehmensform hinreichend zu erfassen. Die Erhebungen wurden im Zuge der Literaturrecherche und zur Ausarbeitung des Theorieteils herangezogen, beginnend mit der Festlegung einer geeigneten Begriffsabgrenzung und Definition von Sozialunternehmen in Österreich.

2.1 Begriffsabgrenzung und Definition von Sozialunternehmen in Österreich

Allgemeine Abgrenzung: Ein Verständnis zum Konzept von Sozialunternehmen kann über die Abgrenzung zu anderen Organisationsformen gelingen. Der Unternehmens-

²⁷ Vgl. Anastasiadis et al. (2018) S. 2 ff.

²⁸ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 1.

²⁹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 1.

zweck und das Geschäftsmodell bieten in diesem Zusammenhang Hinweise und zeigen auf, wie sich Sozialunternehmen von anderen Organisationen unterscheiden. Das Geschäftsmodell und die Strategie sind bei einem Sozialunternehmen auf gesellschaftsorientierte Ziele ausgerichtet. Sie streben zwar nach Gewinnen, priorisieren aber ihre am Gemeinwohl ausgerichteten Ziele. Damit handeln sie unternehmerisch, sind in ihrem Kern aber wirkungsorientiert, wodurch sie sich von klassischen Unternehmen mit For-Profit-Struktur abgrenzen. Der Unternehmenszweck bei klassischen Unternehmen besteht in der Regel darin, finanzielle Erträge zu erzielen.³⁰ Wie die folgende Abbildung zeigt, arbeiten Sozialunternehmen sowohl mit philanthropischem als auch mit geschäftlichem Kapital.

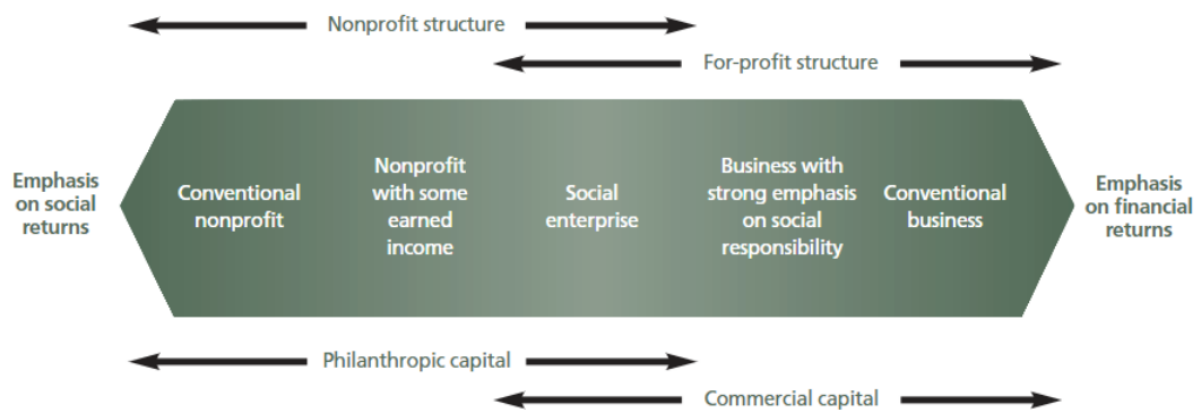


Abbildung 1: Spectrum of Social and Financial Returns³¹

Die Darstellung grenzt Sozialunternehmen auf der einen Seite vom klassischen Non-Profit-Sektor ab, der die Ziele an der gesellschaftlichen Rendite ausrichtet. Darunter fallen Nichtregierungsorganisationen (NGOs). NGOs sind laut Vakil wie folgt definiert werden: „self-governing, private, not-for-profit organizations that are geared to improving the quality of life of disadvantaged people.“³² Darüber steht der NPO-Begriff laut Salamon und Anheier, worunter im Allgemeinen private Organisationen zusammengefasst werden, die institutionalisiert sind, sich selbst verwalten, bis zu einem gewissen Grad auf Freiwilligenarbeit beruhen und sich primär für eine gesellschaftliche Entwicklung einsetzen.³³ Der Non-Profit-Sektor ist häufig auf

³⁰ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 18.

³¹ Chertok et al. (2008) S. 47.

³² Vakil (1997) S. 2060.

³³ Vgl. Salamon/Anheier (1992) S. 135 f.

Förderungen oder Spenden angewiesen, erzielt zum Teil aber auch Erträge. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen mit klassischen Geschäftsmodellen, deren vorrangiges Ziel finanzielle Kennzahlen und Rendite sind. Daher können Sozialunternehmen zwischen dem Non-Profit-Sektor und Unternehmen mit For-Profit-Strukturen verortet werden.³⁴ Sozialunternehmen bewegen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen Wirkungserzielung und einem finanziell tragfähigen Geschäftsmodell. Durch diese Kombination nehmen österreichische Sozialunternehmen eine spezielle Rolle ein: „Sozialunternehmen wirken auch als Leuchtturm, indem sie Orientierung für den klassischen NGO Sektor – durch ihr Geschäftsmodell – und klassische Unternehmen – durch ihr Wirkungsmodell – geben.“³⁵

Begriffliche Vielfalt und ihre Definitionen: Im wissenschaftlichen Diskurs und auch im politischen Umfeld lassen sich Unterschiede im Hinblick auf die Definition, den Begriffsinhalt und die Verwendungen der zur Verfügung stehenden Begriffe für Sozialunternehmen feststellen.³⁶ Zu den häufig verwendeten Begriffen zählen „Social Enterprise“, „Social Entrepreneurship“ bzw. „Social Entrepreneur“, „Social Business“, „Social Innovation“ und „Sozialunternehmen“.

Sozialunternehmen bzw. Sozialunternehmer:in sind gängige Übersetzungen von Social Enterprise bzw. Social Entrepreneur.³⁷ Gemeinsam mit dem Begriff Social Entrepreneurship werden diese englischen Begriffe häufig synonym verwendet, obwohl sie in Abhängigkeit von der jeweiligen Quelle unterschiedlich definiert werden. Defourny und Nyssens stellen fest, dass der Begriff Social Entrepreneurship am weitesten gefasst ist. Nach ihrer Auffassung ist Social Entrepreneurship das Endergebnis sozialer Innovation, getrieben durch Sozialunternehmer:innen. Social Entrepreneurship zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus; von freiwilligem Aktivismus bis hin zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Zuge der Geschäftstätigkeit.³⁸ Sozialunternehmer:innen bzw. Social Entrepreneurs sind ihrer Erkenntnis nach „individuals launching new activities dedicated to a social mission, while behaving as true entrepreneurs in terms of dynamism, personal involvement and

³⁴ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 18.

³⁵ Vandor et al. (2022) S. 45.

³⁶ Vgl. Millner/Vandor (2014) S. 284.

³⁷ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 15; Vgl. Vandor et al. (2015) S. 14.

³⁸ Vgl. Defourny/Nyssens (2008) S. 202 f.

innovative practices.“³⁹ In diesem Zusammenhang ist auf eine mögliche Unschärfe bei der deutschen Übersetzung des Wortes „social“ hinzuweisen, die auch der „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“ feststellt: Der Begriff social wird mit sozial übersetzt, was dem deutschen Verständnis nach „eine viel engere Bedeutung hat.“⁴⁰ Der englische Begriff social steht für „gesellschaftlich“ und ist damit weiter gefasst. Denn er geht über den Grundgedanken sozialen Engagements hinaus. Klassische soziale Themenfelder wie z. B. Migration oder Inklusion zählen zwar zu ihrem Wirkungsfeld, österreichische Sozialunternehmen fokussieren aber auf weite gesellschaftliche Themenfelder, die auch ökologische Aspekte umfassen können.⁴¹ Dieses Verständnis wird in der vorliegenden Masterthesis angewendet.

In deutschsprachigen Quellen ist der Begriff Social Business ebenfalls etabliert. In einigen Quellen findet eine klare Abgrenzung statt, die zur Festlegung auf einen der Begriffe führt und stringent beibehalten wird, etwa in der Studie der WU Wien aus dem Jahr 2015, die sich auf den Begriff Social Business beschränkt.⁴²

Social Business: Der Begriff Social Business bezieht sich häufig auf das jeweilige Geschäftsmodell, das in einem Sozialunternehmen Anwendung findet und unterschiedliche Aspekte umfassen kann. Darunter fällt z. B. die finanzielle Unabhängigkeit durch ausreichende Einkünfte aus der unternehmerischen Tätigkeit.⁴³ Auch das Anstoßen gesellschaftlicher Innovation wird als wesentliches Merkmal genannt.⁴⁴ In diesem Punkt lassen sich jedoch unterschiedliche Meinungen feststellen. So wird in der Studie der WU Wien aus dem Jahr 2015 angemerkt, dass Innovation kein grundlegendes Kriterium eines Social Business darstellt. Vandor et al. verstehen unter Social Business vielmehr eine bestimmte Variante von Social Entrepreneurship, bei der der Fokus auf das Erzielen von Einkünften besonders ausgeprägt ist.⁴⁵

Social Innovation: Eine grundlegende Begriffserklärung von Social Innovation liefert ein Arbeitspapier des Skoll Centre for Social Entrepreneurship der Saïd Business

³⁹ Defourny/Nyssens (2008) S. 203.

⁴⁰ SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 15.

⁴¹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 15.

⁴² Vgl. Vandor et al. (2015) S. 5 f.

⁴³ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 5 f.

⁴⁴ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 19.

⁴⁵ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 6.

School der Universität Oxford. Social Innovation beinhaltet demnach geeignete Ideen, um gesellschaftliche Ziele zu erreichen. Sie befriedigen ein gesellschaftliches Bedürfnis und werden von gesellschaftlich ausgerichteten Unternehmen entwickelt oder vertrieben. Es kann sich aber auch um innovative Programme und Projekte handeln, die ein gesellschaftliches Problem lösen. Bei Social Innovation steht immer die Wirkung auf die Gesellschaft und nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund.⁴⁶ Der Begriff Innovation wird in diesem Zusammenhang häufig mit digitalen Angeboten und technologisch gestützten Lösungen in Verbindung gesetzt. Dazu zählen z. B. Online-Plattformen oder Apps, die an der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme beteiligt sind.⁴⁷ Die Nutzung oder Entwicklung von Technologien ist jedoch keine zwingende Voraussetzung. Nach Mulgan et al. geht Innovation über den technologischen Fortschritt hinaus. Ihrer Auffassung nach schafft Social Innovation neue Formen der Beziehung und Zusammenarbeit, die den Nährboden für zukünftige Innovationen schaffen.⁴⁸ Vandor et al. bezeichnen Social Innovation als umfassendsten Begriff.⁴⁹ Die sogenannte Social Innovation School of Thought ist eine der Theorien und Strömungen zum Sozialunternehmer:innentum und betrachtet den Fokus auf Innovation als Voraussetzung für Sozialunternehmen.⁵⁰

Die Verständnisunterschiede können mitunter auf die verschiedenen Traditionen von Sozialunternehmen zurückgeführt werden, die auch für die Definitionen der Studien der WU Wien aus 2015 und 2022 herangezogen wurden.⁵¹ Bei der Begriffsabgrenzung und Definition für die vorliegende Arbeit ist demnach bedeutend, welche Tradition zugrunde liegt und in Folge verwendet wird.

Internationale Perspektive und Strömungen: Bedeutsame Abweichungen im Verständnis betreffend Sozialunternehmen können auf interkontinentaler Ebene bestehen. Murdock stellt fest, dass die Begriffe Social Entrepreneurship und Social Enterprises durch die europäische und US-amerikanische Perspektive unterschiedlich geprägt sind. Im Vereinigten Königreich treffen die jeweiligen

⁴⁶ Vgl. Mulgan et al. (2007) S. 8.

⁴⁷ Vgl. Schneider/Simsa (2021) S. 206.

⁴⁸ Vgl. Mulgan et al. (2007) S. 8.

⁴⁹ Vgl. Vandor et al. (2015) S. 5.

⁵⁰ Vgl. Hoogendoorn et al. (2010) S. 9.

⁵¹ Vgl. Vandor et al. (2015) 5f., Vandor et al. (2022) S. 14.

Perspektiven aufeinander, wodurch sich hier Bezüge zu beiden Ansätzen feststellen lassen.⁵² Während in den USA zum Teil klassische NPOs als Sozialunternehmen gelten, steht bei europäischen Sozialunternehmen die gesellschaftliche Wirkung an erster Stelle, die jedoch aus einem Geschäftsmodell mit Ertragszielen hervorgeht.⁵³

Wie die Tabelle zeigt, lassen sich zwei europäische Traditionen feststellen, die zwei US-amerikanischen Traditionen gegenüberstehen. Die Social Innovation School of Thought rückt den Innovationscharakter von Sozialunternehmen in den Mittelpunkt. Die Strömung Social Enterprise School of Thought legt das Erzielen von Einkünften durch Leistungen aus der Geschäftstätigkeit und finanzielle Unabhängigkeit als wesentliche Kriterien für Sozialunternehmen fest.

Distinctions	American Tradition		European Tradition	
	Social Innovation School	Social Enterprise School	EMES approach	UK Approach
Unit of observation	Individual	Enterprise	Enterprise	Enterprise
Link mission – services	Direct	Direct / indirect	Direct	Direct / indirect
Legal structure	No constraints	Nonprofit	Some constraints	No constraints
Innovation	Prerequisite	Not emphasised	Not emphasised	Not emphasised
Profit distribution	No constraint	Constraint	Limited constraint	Limited constraint
Earned income	Not emphasised	Prerequisite	Not emphasised	Important
Governance	Not emphasised	Not emphasised	Multiple stakeholder involvement emphasised	Multiple stakeholder involvement recommended

Tabelle 1: Distinctions between schools of thought on social entrepreneurship⁵⁴

Zu den europäischen Traditionen zählen der Ansatz des internationalen Forschungsnetzwerkes „Emergence of Social Enterprise“ (EMES), kurz EMES-Ansatz und der UK-Ansatz. Signifikante Unterschiede lassen sich im Hinblick auf den Organisationsrahmen und die Leitung der Organisation (Governance) feststellen. Im Gegensatz zu den US-amerikanischen Traditionen spielt die Stakeholder:innen-Einbindung bei Sozialunternehmen in beiden europäischen Ansätzen eine wesentliche

⁵² Vgl. Murdock (2010) S. 1410.

⁵³ Vgl. Defourny/Nyssens (2008) S. 204.

⁵⁴ Hoogendoorn et al. (2010) S. 9.

Rolle, indem sie entweder empfohlen (UK-Ansatz) oder ihre Bedeutsamkeit betont wird (EMES-Ansatz). Die größten Unterschiede bestehen im Vergleich zur Social Innovation School of Thought, die anders als der EMES- und der UK-Ansatz nicht zwingend Organisationen, sondern natürliche Personen umfasst und im Hinblick auf andere Kriterien keine weiteren oder konkreten Vorgaben macht. Aspekte wie Einkünfte aus der Geschäftstätigkeit, der Umgang mit Gewinnausschüttungen oder die rechtliche Struktur der Organisation werden nicht präzisiert. Notwendiges Kriterium bei der Social Innovation School of Thought ist lediglich der Innovationsgrad, der in den drei anderen Ansätzen keine Voraussetzung für ein Sozialunternehmen ist. Der EMES-Ansatz sieht in der Autonomie und der Möglichkeit zur Partizipation durch die vom Kapital losgelöste Entscheidungsbefugnis zwei wesentliche Kriterien, um als Sozialunternehmen gelten zu können. Das betrifft z. B. Vereine oder Stiftungen.⁵⁵

Sozialunternehmen nach Definition der Europäischen Kommission: Die Europäische Kommission vermeidet es, sich auf einen einheitlichen Begriff festzulegen. Dies wird am Beispiel des Reports „Impact of the European Commission’s Social Business Initiative and its Follow-up Actions“ aus dem Jahr 2020 deutlich. Hier werden Social Enterprises und Social Businesses als gleichwertig bezeichnet, wobei hervorgehoben wird, dass der Begriff Social Enterprise im EU-Raum verbreiteter ist.⁵⁶ Zudem nimmt die Europäische Kommission Abstand von einer normativen Definition zu Sozialunternehmen. Einerseits soll dies allen Beteiligten ausreichend Spielraum gewährleisten, andererseits kann die Europäische Kommission nur so den vielseitigen Ausprägungen von Sozialunternehmen im EU-Raum gerecht werden.⁵⁷

Aufgrund der Heterogenität von Sozialunternehmen in Europa beschränkt sich die Europäische Kommission daher auf drei Kriterien, die im Rahmen der SBI zur Definition von Sozialunternehmen herangezogen wurden. Die Rechtsform ist demnach kein Differenzierungsmerkmal. Allerdings müssen gemäß der EU-Definition die folgenden Kriterien erfüllt sein:

- Das primäre Ziel der Organisation liegt in der messbaren, positiven gesellschaftlichen Wirkung und ist stärker gewichtet als die Erträge. Die

⁵⁵ Vgl. Hoogendoorn et al. (2010) S. 7 f.

⁵⁶ Vgl. Haarich et al. (2020) S. 2.

⁵⁷ Vgl. Europäische Kommission (2011b) S. 5.

Dienstleistungen oder Produkte erzielen eine Sozialrendite und/oder kommen durch Methoden zustande, die den gesellschaftlichen Wirkungszielen entsprechen.

- Gewinne werden zur Erreichung dieses primären Ziels reinvestiert. Eine Gewinnausschüttung an Shareholder:innen und Eigentümer:innen findet nur nach vorab definierten Regeln statt. Dies darf das Primärziel nicht untergraben.
- Die Organisation wird unternehmerisch, verantwortungsbewusst und transparent geführt, insbesondere durch das Einbeziehen von Angestellten und anderen Stakeholder:innen, die von der Geschäftstätigkeit betroffen sind.⁵⁸

Der „Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022“ bedient sich ebendieser Definition.⁵⁹ Auch das Programm zum VSE-Label orientiert sich an der Europäischen Kommission.⁶⁰ Die Definition nach EU-Kriterien spricht drei verschiedene Dimensionen an, die Sozialunternehmen erfüllen müssen: die unternehmerische bzw. wirtschaftliche, die gesellschaftliche sowie die Dimension einer inklusiven und partizipativen Governance-Struktur.⁶¹ Letztere Dimension unterstreicht die Relevanz der Stakeholder:innen-Einbindung in Sozialunternehmen. Die Partizipation der Anspruchsgruppen stellt daher eine Anforderung der Europäischen Kommission dar.

Begriffsverwendung und Definition: Die vorliegende Masterthesis beschränkt sich auf den Begriff Sozialunternehmen und inkludiert in Anlehnung an den EMES-Ansatz alle anderen angeführten Begriffe unter der Voraussetzung, dass sie die genannten EU-Kriterien der SBI erfüllen. Dadurch ist der Innovationsgrad kein grundlegendes Kriterium, damit eine Organisation als Sozialunternehmen eingestuft wird. Österreichische Sozialunternehmen werden demnach unabhängig von ihrer Rechtsform als Organisationen mit Sitz in Österreich verstanden, die als Hauptziel die Schaffung positiver gesellschaftlicher Wirkung verfolgen, dabei unternehmerisch tätig werden und ihre Einkünfte für diesen Zweck reinvestieren. Die aktive Einbindung und Partizipation wesentlicher Stakeholder:innen findet auf Basis einer entsprechenden Governance-Struktur statt.

⁵⁸ Vgl. European Parliament and the Council of the European Union (2013) S. 243.

⁵⁹ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 14.

⁶⁰ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2022a).

⁶¹ Vgl. Anastasiadis et al. (2018) S. 28.

2.2 Merkmale und Status quo von Sozialunternehmen in Österreich

Entwicklung: Bis zur Jahrtausendwende war die Anzahl der jährlichen Neugründungen von österreichischen Sozialunternehmen auf einzelne Organisationen beschränkt und damit über-schaubar. Obwohl das Konzept seit 2012 einen signifikanten Aufschwung erlebt, sind Sozialunternehmen in Österreich kein neues Phänomen.⁶²

Anastasiadis et al. unterstreichen den starken Einfluss der österreichischen Politik, die die Entwicklung von Sozialunternehmen jahrzehntelang als treibende sowie als hindernde Kraft geprägt hat. Darüber hinaus fassen sie im Country Report Austria der Europäischen Kommission zusammen, dass soziale und wirtschaftliche Entwicklungen das Sozialunternehmer:innentum beeinflusst haben.⁶³ Die stetige Zunahme an Sozialunternehmen ab den 2000er-Jahren führen sie auf die steigende Privatisierung und Auslagerung öffentlicher Dienstleistungen zurück, die seit Ende der 1990er-Jahre festgestellt werden können. Hinzu kommen die sozialpolitischen Reformen zwischen 2000 und 2006, die den Zugang zu Sozialhilfeleistungen zunehmend eingeschränkt haben. Österreichische Sozialunternehmen schließen seither Lücken, die aus gesellschaftlichen Problemen oder Veränderungen heraus entstanden sind und von politischer Seite nur unzureichend oder in immer geringerem Maße beachtet werden. Dazu zählen z. B. die Schaffung von Arbeitsplätzen, ein Ausbau der Angebote im Bereich Migration, sinnvolle Reaktionen auf den demografischen Wandel sowie auf die Ausgrenzung und sinkende Attraktivität ländlicher Gebiete in Österreich. Aus diesen Gründen assoziieren politische Entscheidungsträger:innen in Österreich Sozialunternehmen noch immer überwiegend mit sozialen Tätigkeitsfeldern mit Schwerpunkt Arbeitsmarkt und -integration.⁶⁴ Zahlreiche bestehende Sozialunternehmen haben sich außerdem aus klassischen NPOs heraus entwickelt, die ihr Geschäftsmodell hinsichtlich Wirtschaftlichkeit aufgrund der sinkenden oder gänzlich fehlenden Förderungen professionalisieren mussten.⁶⁵

Die österreichische Landschaft der Sozialunternehmen ist auch im Jahr 2023 noch undurchsichtig, da nach wie vor nur wenige Quellen und quantitative Daten über

⁶² Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 27 f.

⁶³ Vgl. Anastasiadis et al. (2018) S. 15.

⁶⁴ Vgl. Anastasiadis et al. (2018) S. 19 f.

⁶⁵ Vgl. Neumayr et al. (2007) S. 16 f.

österreichische Sozialunternehmen vorliegen. Der „Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022“ stellt mit dem Veröffentlichungsjahr 2022 die neusten Daten zur Verfügung, die für die vorliegende Masterthesis genutzt werden. Der Report der WU Wien weist auf die mangelhafte Datenlage hin.⁶⁶ Fehlende Primärdaten und die unterschiedlichen Definitionen bisheriger Untersuchungen zu österreichischen Sozialunternehmen sind ebenfalls erschwerende Faktoren.⁶⁷ Die Erkenntnisse der WU Wien wurden durch eine mehrjährige Sekundärdatenrecherche, eine Onlinebefragung von österreichischen Sozialunternehmen und mehrere Personeninterviews zusammengetragen. Die Befragungen und Interviews fanden zwischen August 2021 und Mai 2022 statt.⁶⁸ Ergänzend dazu werden für die vorliegende Masterthesis weitere Informationen hinzugezogen, beispielsweise aus dem Country Report Austria der Europäischen Kommission oder aus dem „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“ von SENA. Österreichische Sozialunternehmen werden im Folgenden anhand verschiedener Aspekte beleuchtet.

Anzahl und Verteilung: Die Analysen und Befragungen, die im Zuge des Reports durchgeführt wurden, identifizieren für das Jahr 2022 insgesamt 2.087 aktive Sozialunternehmen mit Firmensitz in Österreich.⁶⁹ 55 % der Sozialunternehmen sind in der Bundeshauptstadt Wien angesiedelt. Die geringste Anzahl (1,2 %) ist in Kärnten ansässig. Es wird allerdings angemerkt, dass die Zahlen höher ausfallen könnten. Zahlreiche österreichische Organisationen würden den EU-Kriterien zwar entsprechen, bezeichnen sich selbst aber nicht als Sozialunternehmen. Als möglicher Grund wird das mangelnde Wissen über das Geschäftsmodell angebracht, insbesondere in ländlichen Gebieten.⁷⁰ Eine weitere Erklärung zum Stadt-Land-Gefälle besteht in der fehlenden bzw. geringeren Unterstützungsstruktur außerhalb der Bundeshauptstadt, die als wesentlicher Erfolgsfaktor zur Förderung von Neugründungen betrachtet wird.⁷¹ Auch der „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“ stellt fest, dass die Anzahl der Gründungen durch externe Faktoren entscheidend beeinflusst wird. So

⁶⁶ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 84.

⁶⁷ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 15.

⁶⁸ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 94.

⁶⁹ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 15.

⁷⁰ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 18 f.

⁷¹ Vgl. Leitner et al. (2022) S. 16.

fürten die Gründung des Impact Hub in Wien im Jahr 2010 und der Social Business Call Ende 2016, ein Förderinstrument der AWS, zu einem merklichen Anstieg bei den Gründungszahlen von Sozialunternehmen.⁷²

Angestellte, Umsatz und Einnahmen: Mit 59,3 % beschäftigen mehr als die Hälfte der Sozialunternehmen weniger als 10 Vollzeitkräfte. Bei 16,3 % handelt es sich um Ein-Personen-Unternehmen (EPU). Je ein Viertel der Sozialunternehmen in Österreich hat zwischen 10 und 49 Angestellte (20,9 %) oder mehr als 50 Vollzeitbeschäftigte (19,7 %). Davon gehen 5 % über 499 Angestellte hinaus.⁷³ Es zeigen sich auch Unterschiede hinsichtlich der Umsätze und Einkommensarten von Sozialunternehmen in Österreich. 12,8 % generieren ihre Einnahmen ausschließlich über ihr Produkt oder ihre Dienstleistung. Die meisten sind auf Zuschüsse, Förderungen, Spenden, ehrenamtliche Mitarbeit und andere Arten von Nicht-Markteinkommen angewiesen. Der Median liegt bei 175.000 Euro Umsatz, wobei fast die Hälfte der befragten Sozialunternehmen (46,5 %) in den vergangenen 12 Monaten mehr als 250.000 Euro Umsatz verzeichnen konnte. Ein Viertel (24,8 %) liegt bei einem Umsatz von maximal 50.000 Euro im Jahr. 10,5 % der österreichischen Sozialunternehmen generieren Jahresumsätze von 5 Millionen Euro und darüber hinaus.⁷⁴

Fehlende Möglichkeiten zur Finanzierung und der Personalmangel stellen die größten Hürden dar. Lediglich rund ein Viertel der befragten Sozialunternehmen hat im Jahr vor der Erhebung Gewinne erzielen können.⁷⁵ Finanzierung und Profitabilität werden als bedeutendstes Problem benannt, während Liquidität auch durch SENA als zusätzliche Hürde identifiziert wird.⁷⁶ Diese Umstände deuten auf eine tendenziell angespannte Ressourcenlage in österreichischen Sozialunternehmen hin.

Wachstum und Entwicklungsphasen: Mehr als 50 % der befragten Organisationen wurden in oder nach 2012 gegründet. Rund 16 % befinden sich in einer frühen Phase (Seed-Phase, Start-up-Phase) der Organisationsentwicklung, in der erste Projektideen und Prototypen entwickelt werden und die Kapitalbeschaffung essenziell ist. Mehr als

⁷² Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 28.

⁷³ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 40.

⁷⁴ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 22 ff.

⁷⁵ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 9.

⁷⁶ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 46 f.

40 % der Sozialunternehmen befinden sich in der Umsetzungs- und Wachstumsphase. Sie kennzeichnen sich durch steigende Umsätze, durch die Erschließung neuer Märkte und Absatzkanäle sowie durch Neuanstellungen aus. Stakeholder:innen-Beziehungen werden außerdem aktiv gemanaged. Wie und in welchem Ausmaß dies geschieht, geht aus den Ergebnissen nicht hervor. Insbesondere in der späten Umsetzungs- und Wachstumsphase stehen eine Reihe von Kapitaloptionen zur Verfügung. Demgegenüber stehen die verbleibenden 41,5 % der österreichischen Sozialunternehmen, die eine stagnierende oder sinkende Wachstumsrate verzeichnen.⁷⁷ Damit ist die Landschaft der österreichischen Sozialunternehmen vergleichsweise jung. Vandor et al. identifizierten in ihrer Studie trotz der Coronapandemie und entgegen den Erwartungen von SENA auch im Jahr 2020 ein bedeutendes Wachstum.⁷⁸

Geschäftsmodelle und Cluster: Der Einsatz von Technologien spielt bei mehr als 50 % der Organisationen eine bedeutende Rolle. Innovation ist für 84,9 % von Bedeutung.⁷⁹ Davon ausgehend adressieren österreichische Sozialunternehmen eine Vielzahl an Wirkungsfeldern und bedienen unterschiedliche Zielgruppen, darunter z. B. andere Unternehmen oder Endverbraucher:innen.⁸⁰ Dabei können sie über die Betriebsführung ihre angestrebte Wirkung erzielen, beispielsweise durch die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung. Dieses Primärziel ist insbesondere bei den hybriden und arbeitsmarktintegrativen Sozialunternehmen der Fall, die im Rahmen einer explorativen Clusteranalyse der WU Wien als eine von drei Clustern festgestellt wurden. Es ist ebenso möglich, dass Sozialunternehmen in Österreich ihr Primärziel über den Absatz eines Produktes oder über eine Dienstleistung anstreben. In diesem Fall spielt der Sektor bzw. die Branche eine wesentliche Rolle für die Wirkung. Die drei Cluster bezüglich österreichischer Sozialunternehmen sind in folgender Tabelle zu sehen.

⁷⁷ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 19 f.

⁷⁸ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 28; vgl. Vandor et al. (2022) S. 19.

⁷⁹ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 29.

⁸⁰ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 60.

	Soziale Innovator:innen	Hybride und arbeitsmarkt-integrative Sozialunternehmen	Social Business mit Wachstumsfokus
Kurzbeschreibung	Innovator:innen mit klassischen NPO-Geschäftsmodellen und Start-ups mit Vorfinanzierung durch Förderungen, ein Drittel sucht Wachstumskapital	Sozialökonomische Betriebe, neue Formen der Arbeitsmarktintegration, hoher Anteil der Wirkungsempfänger:innen in Leistungserbringung involviert	Eher frühphasige Organisationen mit starkem Fokus auf Technologie und Skalierung, ein Drittel sucht Wachstumskapital
Anteil der Stichprobe	38 %	24 %	37,6 %
Ø Markteinkommen	7,4 %	44,5 %	84,7 %
Rechtsform	64,6 % Nonprofit-typisch (z. B. Verein)	55,5 % kommerziell (z. B. GmbH)	75,3 % kommerziell (z. B. GmbH)

Tabelle 2: Drei Cluster österreichischer Sozialunternehmen⁸¹

Abgleich mit EU-Kriterien und Dimensionen der Partizipation: Im Zuge des Reports der WU Wien wurde untersucht, inwiefern sich die Eigenschaften der teilnehmenden österreichischen Sozialunternehmen mit den EU-Kriterien decken. Neben der Frage nach der Priorität gesellschaftlicher Ziele wurde abgefragt, ob erzielte Erträge reinvestiert werden und ob für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen Möglichkeiten zur Mitbestimmung vorhanden sind. In früheren Erhebungen, z. B. durch Anastasiadis, wurden Unterschiede zur EU-Definition festgestellt. Dies betrifft insbesondere das Fehlen partizipatorischer Governance-Strukturen, eine abweichende Fokussierung des Primärziels – weg von der Wirkung hin zu Ertragszielen – oder die hohe finanzielle Abhängigkeit von Spenden oder ehrenamtlicher Arbeit.⁸² Die aktuelle Studie der WU Wien kam zu dem Ergebnis, dass die Eigenschaften der Stichprobe an

⁸¹ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 25.

⁸² Vgl. Anastasiadis et al. (2018) S. 30.

österreichischen Sozialunternehmen den EU-Kriterien in einem hohen Maße entsprechen. Dies wurde auch in den durchgeführten Interviews explizit bestätigt. Wie die Tabelle zeigt, sehen 97,3 % der befragten Sozialunternehmen gesellschaftliche Ziele als ihr primäres Ziel an. 82 % der Organisationen erzielen Markterlöse mit ihrem Geschäftsmodell und 92,6 % reinvestieren über die Hälfte ihrer Einkünfte in die Erreichung ihres Primärzieles. Auch die Ausprägung der Innovation als optionales Merkmal trifft mit 84,9 % auf österreichische Sozialunternehmen größtenteils zu.

Kriterium der Europäischen Kommission	Übereinstimmung
Gesellschaftliches Ziel ist Primärziel	97,3 %
Gewinne werden reinvestiert	92,6 %
Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Zielgruppe(n)	96,6 %
Mitbestimmungsmöglichkeiten für das Team	99,2 %
Markterlöse werden generiert	82,0 %
Innovation spielt eine Rolle	84,9 %

Tabelle 3: Österreichische Sozialunternehmen im Abgleich mit EU-Kriterien⁸³

Österreichische Sozialunternehmen haben außerdem partizipatorische Strukturen für ihre Angestellten (99,2 %) und einen Teil ihrer Stakeholder:innen (96,6 %) etabliert. Es bleibt an diesem Punkt jedoch offen, wodurch diese Strukturen gekennzeichnet sind und wie die Mitbestimmung der Anspruchsgruppen in österreichischen Sozialunternehmen konkret gehandhabt wird.

Wie das Kapitel gezeigt hat, gibt es unterschiedliche Ausprägungen von Sozialunternehmen. Es lassen sich große Unterschiede im Hinblick auf Alter, Anzahl der Angestellten und Finanzierungsformen feststellen. Die derzeitige Datenlage lässt wenig Erkenntnisse zum Umfang von Stakeholder:innen-Engagement und der methodischen Vorgehensweise in österreichischen Sozialunternehmen zu.

⁸³ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 17.

3 Theoretische Grundlagen von Stakeholder:innen-Engagement

Die Gesellschaft befindet sich in einem Prozess, der nach mehr Beteiligungsstrukturen verlangt. Im politischen Bereich nimmt die Bedeutung von Bürger:innenbeteiligung als Ausdruck bürgerlichen Engagements sowie von Möglichkeiten zur Partizipation zu. Die Beteiligung von Bürger:innen führt daher zur Rückgewinnung von politischen Handlungsspielräumen und hält diese für die Gesellschaft aufrecht.⁸⁴ Das Äquivalent im wirtschaftlichen Kontext, das Überschneidungen zu Bürger:innenbeteiligungsprozessen aufzeigt, wird als Stakeholder:innen-Engagement bezeichnet. Damit ist der Anspruch an Unternehmen gestiegen, sich nicht nur an wirtschaftlich motivierten Zielen zu orientieren, sondern sich zunehmend mit den Folgen ihrer Geschäftstätigkeit zu befassen. Laut Grieco haben zwei Trends diese Entwicklung maßgeblich geprägt: Einerseits haben sich Praktiken zur Verantwortungsübernahme von Unternehmen verbreitet, was durch die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und „Accountability“ erfasst wird. Neben der daraus resultierenden Forderung nach Transparenz durch geeignete Berichterstattungspraktiken ist andererseits das Konzept des „Impacts“ (zu Deutsch „Wirkung“) hervorgegangen, worauf die Entwicklung geeigneter Methoden zur Wirkungsmessung folgte.⁸⁵

In diesem Zusammenhang spielen die Stakeholder:innen einer Organisation eine wesentliche Rolle. Sie sind nicht nur von den unternehmerischen Wirkungen betroffen und gelten als geeignete Quellen zur Erkennung und Beurteilung unternehmerischer Wirkungen, sondern stellen auch Ansprüche an die jeweilige Organisation betreffend die Wirkungserzielung. Die Einbindung von Stakeholder:innen wird daher als wichtige Komponente unternehmerischen Erfolgs betrachtet.⁸⁶ Darüber hinaus wird die Stakeholder:innen-Einbindung im Kontext der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen durch unterschiedliche Rahmenwerke vorausgesetzt, darunter die internationale Norm „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“ (ISO 6000).⁸⁷ Auch die Europäische Kommission betrachtet die

⁸⁴ Vgl. Nanz/Fritsche (2012) S. 10 f.

⁸⁵ Vgl. Grieco (2015) S. 37 f.

⁸⁶ Vgl. Franklin (2020) S. 1.

⁸⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 20.

Einbindung von Stakeholder:innen als Notwendigkeit und gelebten Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, die über die gesetzlichen Pflichten hinausgehen muss.⁸⁸ Sie stellen damit eine Grundlage zur Konkretisierung des Stakeholder:innen-Begriffs bereit und erlauben die Herleitung der Anforderungen an Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse. Zusätzlich liefern verschiedene wissenschaftliche Disziplinen und Fachgebiete wie die Wirtschaftsethik, Systemtheorie, Nachhaltigkeitswissenschaften und Abhandlungen zu CSR entscheidende Anhaltspunkte für die möglichen Herausforderungen und Erfolgskriterien von Stakeholder:innen-Engagement.⁸⁹

3.1 Definition des Stakeholder:innen-Begriffs im Kontext der Stakeholder Theory

Der Begriff „Stakeholder:in“ wird häufig in der deutschsprachigen Literatur verwendet. In der ISO 26000 wird Stakeholder:innen mit Anspruchsgruppe(n) übersetzt, wobei Einzelpersonen als Anspruchsträger:innen bezeichnet werden.⁹⁰ Der Begriff und seine Bedeutung haben sich im Laufe der Zeit verändert und wurden durch verschiedene Persönlichkeiten weiterentwickelt. Eine der bekanntesten ist Robert Edward Freeman. Er hat nicht nur den Begriff maßgeblich geprägt, sondern gilt durch seine jahrzehntelange Forschung auf dem Gebiet als Begründer der sogenannten Stakeholder Theory.⁹¹

Aspekte und Definition: Freeman stellt fest, dass der Begriff Stakeholder:in im Jahr 1963 erstmalig in einem Memorandum des Stanford Research Institute (SRI) erwähnt wurde. Demnach sind die Stakeholder:innen einer Organisation „those groups without whose support the organization would cease to exist.“⁹² Das SRI vertrat bereits in den 1960er-Jahren die Meinung, dass das Management einer Organisation neben den Bedürfnissen von Shareholder:innen auch die Anliegen von Angestellten, Kund:innen, der Gesellschaft und anderen Interessengruppen verstehen muss, um die richtigen Ziele für langfristigen Erfolg zu setzen. Für strategische Überlegungen einer

⁸⁸ Vgl. Europäische Kommission (2011a) S. 4.

⁸⁹ Vgl. Altenburger (2016) S. 15.

⁹⁰ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 2.

⁹¹ Vgl. Garvare/Johansson (2010) S. 738.

⁹² Freeman (2010) S. 31.

Organisation sind daher die Beziehungen zu den Stakeholder:innen ausschlaggebend.⁹³ Nach dem SRI folgten weitere Ausarbeitungen des Begriffs, z. B. durch Ansoff im Jahr 1965:

„The objective of the firm should be derived balancing the conflicting claims of the various ‘stakeholders’ in the firm [...]. The firm has a responsibility to all of these and must configure its objectives so as to give each a measure of satisfaction.“⁹⁴

In dieser Definition wird das Verständnis des Begriffs bereits weiter gefasst, indem Stakeholder:innen nicht nur den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen können, sondern auch jene Gruppen umfassen, denen gegenüber ein Unternehmen auf Basis der unternehmerischen Zielsetzung zur Zufriedenstellung verpflichtet ist. Im Jahr 1983 folgten zwei Definitionen durch Freeman und Reed, die das Verständnis des Stakeholder:innen-Begriffs bis heute prägen. Während die eingegrenzte Fassung die Bedeutung der Stakeholder:innen für das Überleben eines Unternehmens unterstreicht und sich damit eng an die Definition des SRI anlehnt, rückt die weit gefasste Definition die Beziehungsebene in den Mittelpunkt. Stakeholder:innen sind demnach: „Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives.“⁹⁵ Diese Definition umfasst nicht nur Individuen oder Gruppen. Sie verdeutlicht erstmalig die wechselseitige Beziehung, in der sich Organisationen mit ihren Stakeholder:innen befinden.

In Freemans im Jahr 1984 erstmals publizierten und 2010 erneut veröffentlichten Werk „Strategic Management – A Stakeholder Approach“ wird der Stakeholder:innen-Begriff ähnlich definiert: „Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives.“⁹⁶ Wie Friedman und Miles in ihrer 2006 veröffentlichten Untersuchung zur Entwicklung des Begriffs aufzeigen, wurde diese Definition von verschiedenen Personen übernommen bzw. adaptiert.⁹⁷ Im Zuge ihrer Analyse stellten sie fest, dass Freemans Definition die Idee beinhaltet, dass

⁹³ Vgl. Freeman/McVea (2001) o.S.

⁹⁴ Ansoff (1965) S. 34.

⁹⁵ Freeman/Reed (1983) S. 91.

⁹⁶ Freeman (2010) S. 25.

⁹⁷ Vgl. Friedman/Miles (2006) S. 5 f.

Stakeholder:innen sich ihre Rolle eigenständig zuschreiben können. Demnach können sich Gruppen oder Individuen selbst als Stakeholder:innen einer Organisation betrachten, ohne dass die Organisation ihnen diese Rolle bewusst und aktiv zuteilwerden lässt.⁹⁸ Die Abbildung zeigt die klassischen Stakeholder:innen-Gruppen, die nach Freemans Definition für Unternehmen festgestellt werden können. Seiner Auffassung nach steht jede dieser Stakeholder:innen-Gruppen in einer Form mit dem Unternehmen in Verbindung („to stake“).

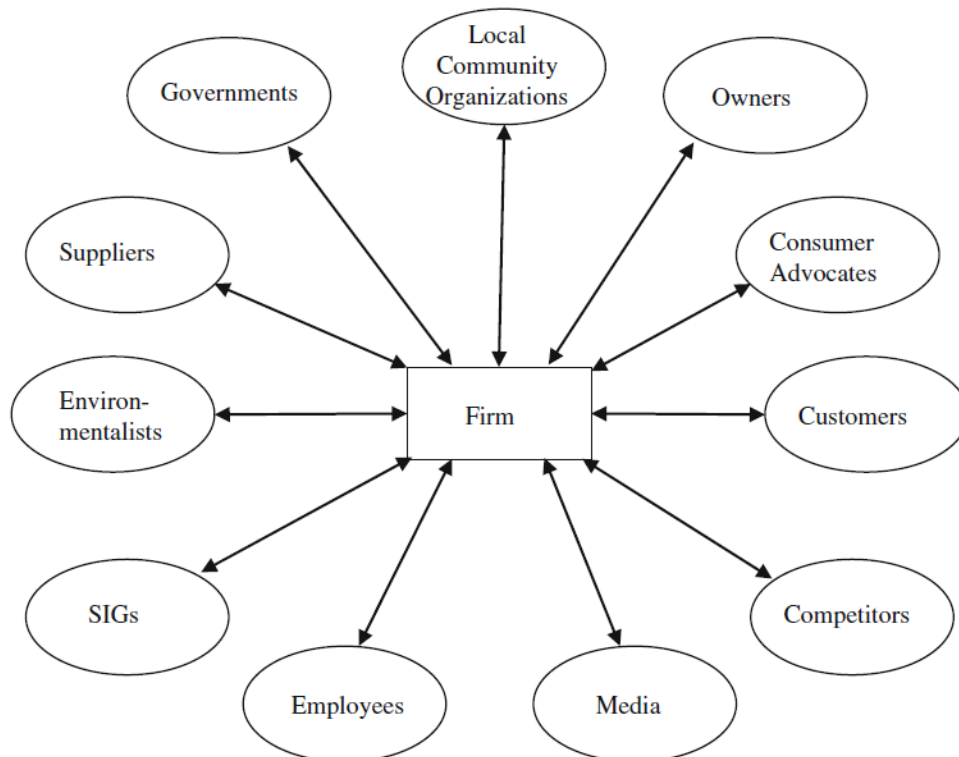


Abbildung 2: Stakeholder View of Firm⁹⁹

Die Abbildung verdeutlicht ebenfalls die wechselseitige Beziehung. SIG steht für Special Interest Group, sogenannte Interessenverbände, die z. B. Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen können. Freeman merkt an, dass es sich bei diesem Schaubild um eine vereinfachte Darstellung handelt. Zum einen können diese Stakeholder:innen-Gruppen in kleinere Einheiten aufgeteilt werden, zum anderen sind die unterschiedlichen Bedürfnisse und die Individualität der Einheiten zu berücksichtigen. Demnach ist eine individuelle Betrachtung einzelner

⁹⁸ Vgl. Friedman/Miles (2006) S. 8.

⁹⁹ Freeman (2010) S. 25.

Stakeholder:innen bzw. der Gruppe vonnöten.¹⁰⁰ In späteren Modellen, z. B. in Anlehnung an Pajunen, wird das Unternehmen als Koalition von unterschiedlichen Stakeholder:innen verstanden, darunter das Management, Eigentümer:innen und Angestellte, die wiederum mit einzelnen Stakeholder:innen oder in Form der Organisation als Gesamtkoalition mit einzelnen Gruppen interagieren. Die Abbildung zeigt das sogenannte emergentistische Stakeholder:innen-Modell, das eine erweiterte Grundlage zur Definition der relevanten Stakeholder:innen eines Unternehmens liefert und zwischen internen und externen Stakeholder:innen unterscheidet. Demnach sind interne Stakeholder:innen Teil der Organisation, wie z. B. Angestellte, die Unternehmensführung oder Inhaber:innen. Medien, Regierung, NGOs, aber auch Kund:innen oder der Wettbewerb stellen externe Stakeholder:innen dar.¹⁰¹

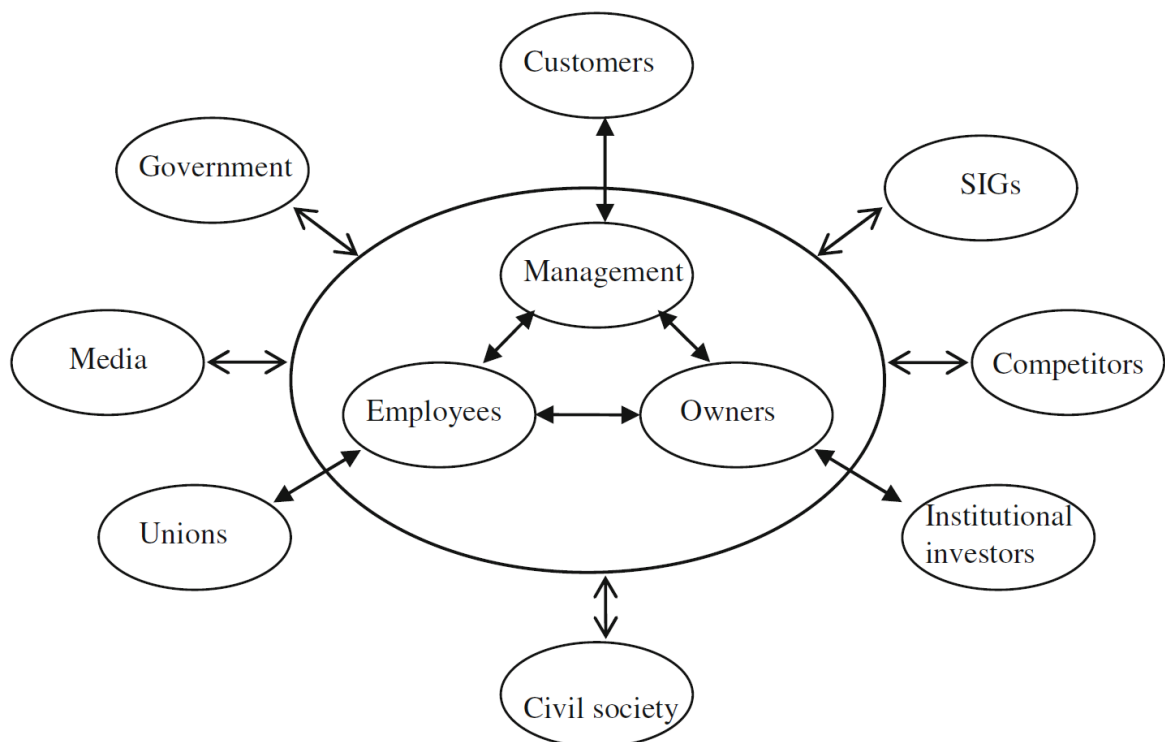


Abbildung 3: The emergentist stakeholder model of the firm¹⁰²

Die Definition durch Freeman aus dem Jahr 1984 ist weit verbreitet und wird bis heute in verschiedenen Quellen aufgegriffen. Eine Weiterentwicklung des Begriffs ist um die

¹⁰⁰ Vgl. Freeman (2010) S. 25 f.

¹⁰¹ Vgl. Pajunen (2010) S. 29 ff.

¹⁰² Pajunen (2010) S. 30.

Jahrtausendwende zu verzeichnen, indem weniger formale Verträge oder Geschäftsbeziehungen als Indikator einer Stakeholder:innen-Beziehung gelten, sondern die unternehmerische Wirkung mit positiven sowie negativen Folgen in den Mittelpunkt der Definition rückt. Nach Cragg sind die Wirkungen einer Organisation ausschlaggebend. Bei dem Begriff Stakeholder:innen handelt es sich seiner Auffassung nach um „individuals and collectivities whose interests are thereby affected both negatively and positively.“¹⁰³ Diese Definition stimmt mit Freemans Ansatz überein, wonach bei der Festlegung, wer oder was als Stakeholder:in einer Organisation zählt, die Außensicht von Bedeutung ist und nicht die Zuschreibung durch die Organisation. Damit gelten auch Gruppen oder einzelne Personen als Stakeholder:innen, die von der Wirkung einer Organisation betroffen sind, durch diese Organisation jedoch nicht identifiziert wurden.

Auf Basis der Literatur lassen sich weitere Aspekte der Begriffsdefinition feststellen. Diese beziehen sich insbesondere auf die Grenzen des Begriffs. Franklin versteht unter Stakeholder:innen explizit Personen oder Personengruppen, die beeinflusst werden oder Einfluss nehmen können und damit auch im Interesse von Menschen, Lebewesen oder natürlichen Systemen handeln, die für sich keine Partei ergreifen können. Dies betreffe z. B. die zukünftigen Generationen, aber auch Pflanzen oder Tiere.¹⁰⁴ Auch der AP1000 Assurance Standard (AA1000AS) gibt Hinweise zu möglichen Grenzen und der Reichweite der Stakeholder:innen einer Organisation. Der Standard greift Freemans Definition auf, ergänzt diese aber folgendermaßen: „This does not include everyone who may simply have knowledge of or views about an organisation, only those who can be materially affected by the organisation’s actions.“¹⁰⁵ Demnach können Organisationen eine Vielzahl von Stakeholder:innen haben. Die Grenze ist jedoch bei den Auswirkungen zu ziehen. Darüber hinaus können die Interessen von Stakeholder:innen vielseitig sein und zum Teil zu widersprüchlichen und konfliktären Anliegen führen. Die verschiedenen Stakeholder:innen-Typen bedingen außerdem unterschiedliche Formen des Engagements. Somit muss eine Organisation feststellen,

¹⁰³ Cragg (2002) S. 115.

¹⁰⁴ Vgl. Franklin (2020) S. 1.

¹⁰⁵ AccountAbility (2020) S. 37.

welche Stakeholder:innen für sie wesentlich sind und welche Interessen vorliegen. Für all dies erscheinen die Auswirkungen der Organisation ausschlaggebend.

Die vorliegende Masterthesis orientiert sich im Folgenden an dem durch Freeman geprägten Verständnis von Stakeholder:innen und der erweiterten Definition durch Cragg und dem AA1000AS, die die Aspekte des Impacts und der Wesentlichkeit einbringen. Demnach werden in dieser Arbeit unter Stakeholder:innen jene Individuen, Gruppen oder Organisationen verstanden, die Einfluss auf eine Organisation nehmen können oder vom Impact betroffen sind, der von einer Organisation ausgeht. Dies ist unabhängig davon, ob die Organisation ihnen die Rolle als Stakeholder:innen zuschreibt oder nicht. Darüber hinaus lehnt sich die Masterthesis am Verständnis von Franklin an, wonach Stakeholder:innen auch eine stellvertretende Rolle für jene einnehmen können, die von unternehmerischen Wirkungen direkt betroffen sind, aber selbst keinen konkreten Einfluss auf die Organisation haben. Sie können außerdem in externe – außerhalb einer Organisation zu verortende – und interne Stakeholder:innen, die selbst Teil der Organisation sind, unterschieden werden.

Grundlagen der Stakeholder Theory: Die Stakeholder Theory, auf Deutsch auch Stakeholder:innen-Theorie, Stakeholder:innen-Konzept oder Stakeholder:innen-Modell genannt, geht auf das breite Verständnis nach Robert Edward Freeman und seine Abhandlung „Strategic Management – A Stakeholder Approach“ zurück. Die Stakeholder Theory beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen erfolgreicher Unternehmensführung. Ein wichtiger Treiber für unternehmerischen Erfolg besteht laut der Theorie darin, dass neben Shareholder:innen und Geldgeber:innen auch andere Gruppen von Bedeutung sind und Organisationen für diese Stakeholder:innen Werte schaffen. Ihre Interessen dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind sinnvoll zu bündeln.¹⁰⁶ Der Zweck von Organisationen besteht letztendlich darin, Werte für verschiedene Stakeholder:innen zu kreieren.¹⁰⁷ Damit stellt Freeman die Beziehungen, die zwischen Organisationen und ihren Stakeholder:innen bestehen, in den Mittelpunkt unternehmerischer Praxis.

Freeman betrachtet die Stakeholder Theory als Rahmenwerk und ein Set an Ideen, das mit einem umfangreichen wissenschaftlichen Fundus in Verbindung steht, und von

¹⁰⁶ Vgl. Institute for Corporate Ethics (2009).

¹⁰⁷ Vgl. Freeman et al. (2010) S. 180.

dem eine Vielzahl an Theorien abgeleitet werden kann. Dementsprechend lässt sich die Stakeholder Theory für verschiedene Zwecke und Einsatzgebiete nutzen.¹⁰⁸ Freemans Abhandlungen stechen in ihrer Reichweite und Bedeutung zwar hervor, aber es lassen sich zahlreiche Werke und weitere Forschungsarbeiten zur Stakeholder Theory bzw. mit Bezug dazu finden. In Abhängigkeit von dem:der Autor:in beinhaltet die Stakeholder Theory laut Donaldson und Preston unterschiedliche Auffassungen und Anwendungsweisen.¹⁰⁹ In ihrer Forschungsarbeit zu den Aspekten der Stakeholder Theory ergaben sich drei verschiedene Arten derselben: die deskriptive bzw. empirische, die instrumentelle und die normative. Nachstehend werden diese erläutert.

Deskriptiv/empirisch: Diese Ansätze nutzen die Stakeholder Theory, um Erklärungen für Unternehmensmerkmale und Verhaltensweisen von Stakeholder:innen zu finden. Hier stehen Feststellungen und Beschreibungen im Vordergrund. Von zentraler Bedeutung sind die Untersuchung der Verhaltensweisen von Unternehmen sowie die Einbettung von und die Interaktion mit der Gesellschaft bzw. den Stakeholder:innen.¹¹⁰ So stellen Donaldson und Preston z. B. fest, dass es Belege dafür gibt, dass viele Führungskräfte überzeugt sind, hinreichend Stakeholder:innen-Engagement zu betreiben. Andere Analysen zeigen jedoch auf, dass die Managementebene nicht der Auffassung ist, dass die Rolle der Stakeholder:innen in diesem Zusammenhang gestärkt werden müsse. Dies deutet zwar auf eine Sensibilisierung hin, der Umfang und das Verständnis von Stakeholder:innen-Engagement unterscheidet sich jedoch offensichtlich.¹¹¹ Auch aus aktuelleren Quellen lässt sich ableiten, dass deskriptive Aspekte im Zusammenhang mit der Stakeholder Theory noch immer von hoher Relevanz sind, da eine Analyse und Beschreibung des Status quo in Bezug auf die Stakeholder:innen-Einbindung notwendig erscheint. Dies betrifft beispielsweise die Fragen danach, wer tatsächlich ein:eine Stakeholder:in ist und welche Möglichkeiten es gibt, die Vielzahl an Anspruchsgruppen zu kategorisieren.¹¹²

Mitchell et al. klassifizieren Stakeholder:innen anhand des Drei-Attribute-Modells, das als deskriptiver Ansatz eingeordnet wird. Als Grundlage für die Einbindung von und den

¹⁰⁸ Vgl. Freeman (2001) S. 44.

¹⁰⁹ Vgl. Donaldson/Preston (1995) S. 65 f.

¹¹⁰ Vgl. Schank (2020) S. 6.

¹¹¹ Vgl. Donaldson/Preston (1995) S. 75.

¹¹² Vgl. Schank (2020) S. 6.

Umgang mit Stakeholder:innen und ihren Erwartungen gilt es, eine Kategorisierung mithilfe von drei Merkmalen vorzunehmen: Macht (engl. power), Legitimität (engl. legitimacy) und Dringlichkeit (engl. urgency). Über diese Analyse lässt sich feststellen, welche Attribute die einzelnen Gruppen kennzeichnen.¹¹³ Die Abbildung zeigt, wie sich Stakeholder:innen einordnen lassen: von „Nonstakeholder“, die keines der drei Kriterien erfüllen, bis hin zu „Definitive Stakeholder“, denen alle drei Eigenschaften zugeschrieben werden können.

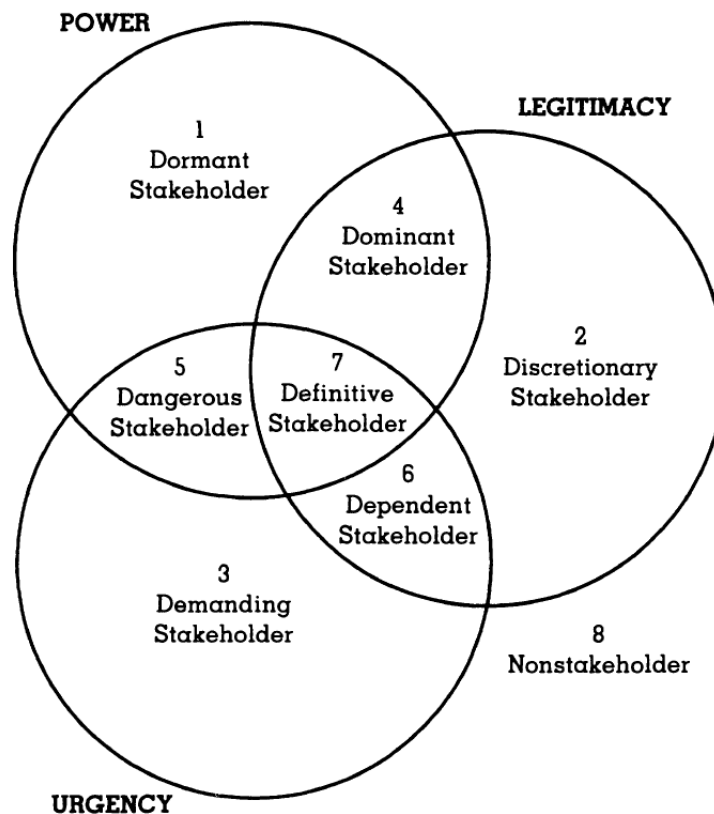


Abbildung 4: Stakeholder Typology¹¹⁴

Darüber hinaus stellen Mitchell et al. fest, dass es sich bei der Zuordnung nicht um einen beständigen Zustand, sondern um einen variablen Ansatz handelt. Demnach kann sich die Zuordnung der Stakeholder:innen im Laufe der Zeit verändern. Ferner sind die Eigenschaften als soziale Konstrukte zu verstehen, die daher nur bedingt objektiv sein können.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Mitchell et al. (1997) S. 865 ff.

¹¹⁴ Mitchell et al. (1997) S. 874.

¹¹⁵ Vgl. Mitchell et al. (1997) S. 868 f.

Instrumentell: Die instrumentellen Zugänge der Stakeholder Theory bauen auf dem Gedanken auf, dass das Erreichen und Verfehlen von Unternehmenszielen damit zusammenhängt, wie Stakeholder:innen-Management umgesetzt wird und wie vorhandene Daten genutzt werden. Es gilt, Kausalitäten aufzudecken und Zusammenhänge darzustellen. Darunter fällt z. B. die Auffassung, dass die Zufriedenstellung mehrerer Stakeholder:innen-Gruppen aufgrund der Komplexität und möglicher Konflikte eine herausragende Unternehmensleistung darstellt und sich nicht (nur) durch die Erfüllung wirtschaftlicher Ziele oder das Erreichen finanzieller Kennzahlen ausdrücken kann.¹¹⁶ Freeman findet für diesen Punkt die folgenden Worte:

„... management, especially top management, must look after the health of the corporation, and this involves balancing the multiple claims of conflicting stakeholders. [...] The stakeholder theory does not give primacy to one stakeholder group over another, though there will surely be times when one group will benefit at the expense of others. In general, however, management must keep the relationships among stakeholders in balance. When these relationships become imbalanced, the survival of the firm is in jeopardy.“¹¹⁷

Diese Abhandlung gilt als Beispiel für eine instrumentelle Anwendung der Stakeholder Theory. Instrumentelle Ansätze, auch instrumentalistisch oder strategisch genannt, betrachten Stakeholder:innen-Beziehungen als eine „Ressource oder aber als Quelle von Risiken“¹¹⁸, etwa bei der Entwicklung von unternehmerischer Innovation oder bei Unternehmenskäufen. Instrumentelle Ansätze kommen zu dem Schluss, dass der Erfolg von Unternehmen davon abhängig ist, inwiefern die bestehende Informationsasymmetrie zwischen Manager:innen und Stakeholder:innen überwunden sowie eine Balance der Erwartungen, die möglicherweise kontrovers sind oder in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen, erreicht werden kann.¹¹⁹ Andere Quellen merken wiederum an, dass ein rein instrumentelles Verständnis und die entsprechende Anwendung der Stakeholder Theory die Instrumentalisierung von Stakeholder:innen begünstigen kann, da sie den Nutzen für das Unternehmen in den

¹¹⁶ Vgl. Donaldson/Preston (1995) S. 79 f.

¹¹⁷ Freeman (2001) S. 44.

¹¹⁸ Schank (2020) S. 7.

¹¹⁹ Vgl. Donaldson/Preston (1995) S. 80.

Mittelpunkt rückt. Dies ist der Fall, wenn die normative Grundlage z. B. in Form von Werten oder der notwendigen Haltung fehlt.¹²⁰

Normativ: Richtlinien moralischer und philosophischer Natur für die Funktionsweise und das Handeln von Unternehmen sind ebenfalls ein verbreitetes Anwendungsgebiet der Stakeholder Theory. Normative Ansätze der Theorie stellen Bezüge zur Ethik her. Sie fragen z. B. nach den ethischen Prinzipien von Managementverhalten und finden geeignete Formulierungen, die auf Verpflichtungen hinweisen.¹²¹ Die theoretische Anwendung der normativ ausgerichteten Stakeholder Theory setzt die Bezugnahme auf und die Auseinandersetzung mit Moraltheorien voraus.¹²² Als Beispiel einer normativen Betrachtungsweise der Stakeholder Theory sind die AccountAbility-Standards zu nennen.¹²³

Donaldson und Preston stellten im Zuge ihrer Untersuchung fest, dass die drei Ausprägungen (deskriptiv/empirisch, instrumentell, normativ) nicht getrennt voneinander, sondern aufeinander aufbauend zu verstehen sind. Demnach stellt die äußere Schale die deskriptiven Aspekte dar, womit z. B. die Beschreibung von Stakeholder:innen-Beziehungen gemeint ist. Instrumentelle Ansätze unterstützen dies durch die Analyse von Kausalitäten. Im Kern ist die Stakeholder Theory nach Donaldson und Preston jedoch immer normativ. Eine deskriptive Genauigkeit kann ihrer Erkenntnis nach erst erreicht werden, wenn ein normativer Kern und damit das intrinsisch motivierte Betreiben von Stakeholder:innen-Engagement und die entsprechende Werthaltung vorliegen.¹²⁴ Diese Zusammenhänge werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

¹²⁰ Vgl. Coudenhove-Kalergi/Faber-Wiener (2016) S. 72 f.

¹²¹ Vgl. Schank (2020) S. 7 f.

¹²² Vgl. Faber-Wiener (2013) S. 6.

¹²³ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1127.

¹²⁴ Vgl. Donaldson/Preston (1995) S. 74.

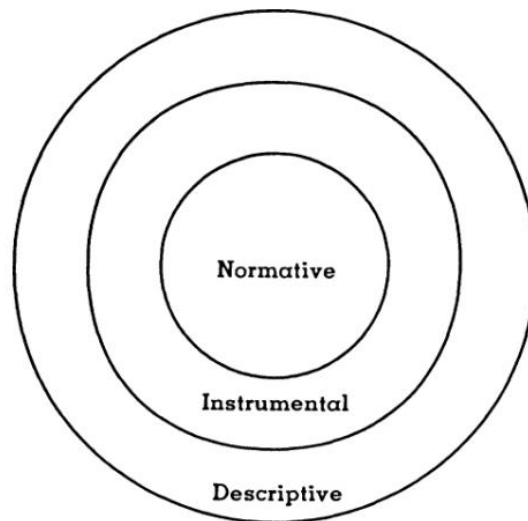


Abbildung 5: Three Aspects of Stakeholder Theory¹²⁵

Wenngleich kontrovers diskutiert, kritisiert und weiterentwickelt, gilt die Stakeholder Theory als bedeutsames theoretisches Konzept zur erfolgreichen Unternehmensführung. Wie die Ausarbeitungen zeigen, wurde die Stakeholder Theory von zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen aufgegriffen, darunter die Wirtschaftsethik und Philosophie.¹²⁶ Schank weist explizit auf die Bedeutung der Stakeholder Theory in einer „sich weiter globalisierenden und an Übersichtlichkeit verlierenden Wirtschaft“¹²⁷ hin.

Bedeutung im Kontext von CSR: Die Stakeholder Theory gilt als etabliertes Strategiekonzept, das in verschiedenen Managementmodellen und Praxisleitfäden zu Stakeholder:innen-Engagement eingeflossen ist. Auf dieser Basis haben sich neue Ansätze zur Unternehmensführung etabliert. Zudem hat sich die Meinung verbreitet, dass die Einbindung von Stakeholder:innen von zentraler Bedeutung ist und große Aufmerksamkeit in Unternehmen voraussetzt, beispielsweise im Zusammenhang mit CSR.¹²⁸

Das aktuelle Verständnis von CSR wird in Europa durch zwei Definitionen geprägt.¹²⁹ So liefern die ISO 26000 und die Europäische Kommission Hinweise darauf, wofür CSR

¹²⁵ Donaldson/Preston (1995) S. 74.

¹²⁶ Vgl. Bonnafous-Boucher/Rendtorff (2016) S. 8.

¹²⁷ Schank (2020) S. 11.

¹²⁸ Vgl. Mesicek (2016) S. 5 f.

¹²⁹ Vgl. Mesicek (2016) S. 4.

steht und welche Rolle die Stakeholder:innen einnehmen. Nach der neusten Definition der Europäischen Kommission im Rahmen der CSR-Mitteilung im Jahr 2011 ist CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“¹³⁰. In der ISO 26000 wird CSR mit gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen übersetzt. Die internationale Norm versteht darunter die „Verantwortung einer Organisation [...] für die Auswirkungen [...] ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt [...] durch transparentes und ethisches Verhalten“¹³¹. Gesellschaftliche Verantwortung umfasst demnach die Berücksichtigung der Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen einer Organisation. Außerdem wird der Identifizierung und Einbindung der Stakeholder:innen eine „zentrale Bedeutung“¹³² zugesprochen. Daran wird deutlich, dass die Einbeziehung von Stakeholder:innen einen wesentlichen Aspekt der Übernahme unternehmerischer Verantwortung darstellt.

Zwischen CSR und Stakeholder Theory bestehen zwar Überschneidungen, aber es handelt sich um zwei verschiedene Ansätze, die unterschiedliche Blickwinkel einnehmen, um ähnliche Fragen zu beantworten, und laut Freeman und Dmytriiev voneinander abzugrenzen sind.¹³³ Die Konzepte verbindet die Relevanz der Stakeholder:innen und die Notwendigkeit ihrer Einbindung, folglich das Stakeholder:innen-Engagement.

3.2 Begriffsabgrenzung und Definition von Stakeholder:innen-Engagement

Neben dem Begriff Stakeholder:innen-Engagement haben sich die Begriffe Stakeholder:innen-Management, Stakeholder:innen-Kommunikation und Accountability etabliert. Stakeholder:innen-Management wird zum Teil synonym mit Stakeholder:innen-Engagement bzw. als englische Bezeichnung für den generellen Umgang mit Stakeholder:innen verstanden. Stakeholder:innen-Engagement hat sich

¹³⁰ Europäische Kommission (2011a) S. 7.

¹³¹ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 17.

¹³² DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 20.

¹³³ Vgl. Freeman/Dmytriiev (2017) S. 9.

etabliert und die anderen Begriffe zunehmend ersetzt.¹³⁴ Stakeholder:innen-Einbindung wird in der vorliegenden Arbeit als deutschsprachige Bezeichnung für Stakeholder:innen-Engagement verstanden.

Die ISO 26000 versteht unter der Einbindung von Stakeholder:innen (hier: Anspruchsgruppen) eine „Aktivität, die durchgeführt wird, um den Dialog zwischen einer Organisation [...] und einer oder mehrerer ihrer Anspruchsgruppen [...] zu ermöglichen mit dem Ziel, eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Organisation zu schaffen“¹³⁵. Nach Franklin ist Stakeholder:innen-Engagement „a process where the organization strategically promotes these values when interacting with stakeholders: representative, transparent, accessible, responsive, and accountable.“¹³⁶ Die zwei Definitionen überschneiden sich inhaltlich insofern, als die ISO 26000 von einem Dialog spricht, der in erster Linie unternehmerischen Zielen dient. Franklin versteht unter Stakeholder:innen-Engagement zwar einen Prozess, stellt aber auch den strategischen Nutzen für das Unternehmen in den Vordergrund. Gleichzeitig definiert er verschiedene Merkmale, darunter die Rechenschaftspflicht, die auch in der Definition des AA1000SES (2015) eine wesentliche Rolle spielt:

„Stakeholder engagement is the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a clear purpose to achieve agreed outcomes. It is now also recognised as a fundamental accountability mechanism, since it obliges an organisation to involve stakeholders in identifying, understanding and responding to sustainability issues and concerns, and to report, explain and answer to stakeholders for decisions, actions and performance.“¹³⁷

Der Standard konkretisiert den Prozess betreffend Stakeholder:innen-Engagement, indem er eine aus der Rechenschaftspflicht (Accountability) hervorgehende Notwendigkeit der Interaktion vorsieht, die über einen reinen Dialog hinausgeht. Im Zuge der unternehmerischen Verpflichtung lässt er den Stakeholder:innen eine aktive und partnerschaftliche Rolle zukommen, indem sie z. B. die Nachhaltigkeitsthemen einer Organisation identifizieren und an der Ergebnisbestimmung teilhaben. Sie sind aber

¹³⁴ Vgl. Mesicek (2016) S. 6.

¹³⁵ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 17.

¹³⁶ Franklin (2020) S. 12.

¹³⁷ AccountAbility (2015) S. 5.

auch wegweisend für die Kommunikation, etwa in Bezug auf die Berichterstattung einer Organisation.

Die unterschiedlichen Zugänge und Begriffe, die neben Stakeholder:innen-Engagement bestehen, beispielsweise Stakeholder:innen-Kommunikation und Stakeholder:innen-Management, lassen sich anhand der bestehenden Literatur konkretisieren. Obwohl häufig synonym verwendet, bewerten manche Quellen Stakeholder:innen-Engagement und Stakeholder:innen-Management als unterschiedliche Zugänge. Diese Unterschiede lassen sich auf ethische Fragen zurückführen. Diese sind dafür ausschlaggebend, inwiefern die Interaktion mit Stakeholder:innen auch dazu dient, gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen.¹³⁸

Die verschiedenen Formen von Stakeholder:innen-Ansätzen sind in der folgenden Abbildung dargestellt, die sich an eine Analyse zum Stakeholder:innen-Engagement von Kourula und Halme anlehnt.¹³⁹

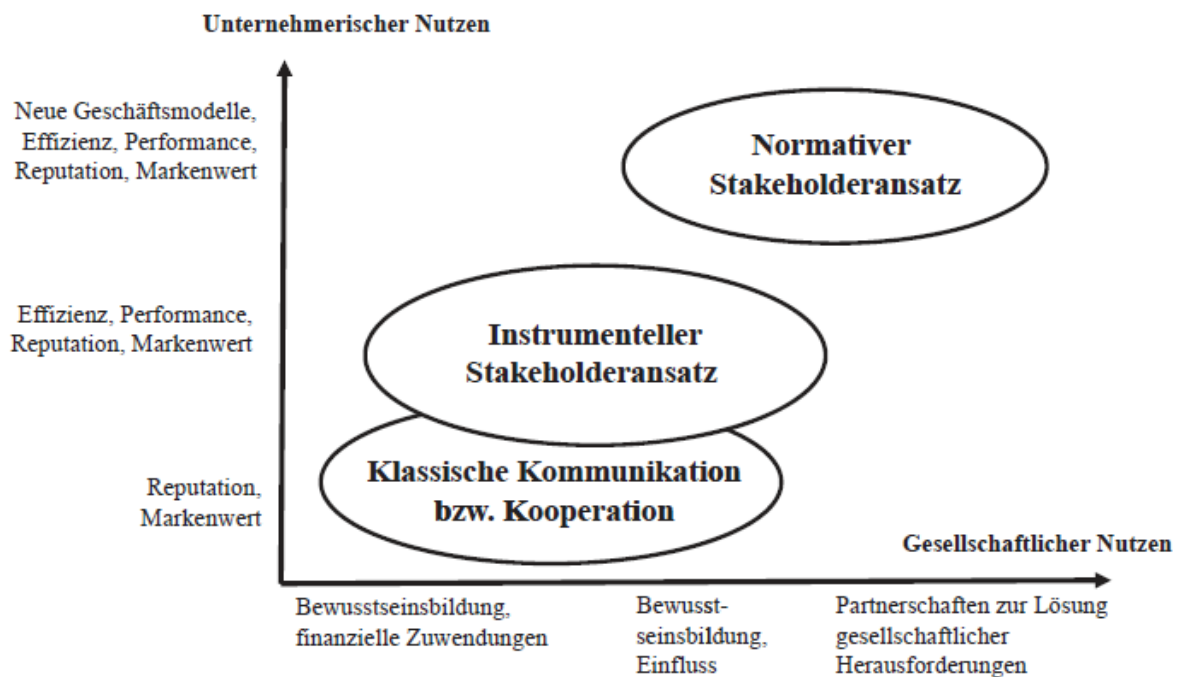


Abbildung 6: Unternehmerischer und gesellschaftlicher Nutzen durch Stakeholder:innen-Einbindung¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Mesicek (2016) S. 9.

¹³⁹ Vgl. Kourula/Halme (2008) S. 567.

¹⁴⁰ Mesicek (2016) S. 9.

Die Abbildung zeigt, dass Stakeholder:innen-Kommunikation insbesondere der Reputation eines Unternehmens oder einer Marke dient. Gesellschaftlicher Nutzen wird durch zunehmendes Bewusstsein erreicht, möglicherweise aber auch durch finanzielle Zuwendungen oder durch die Möglichkeit, Einfluss nehmen zu können. Der instrumentelle Umgang mit Stakeholder:innen stellt darauf aufbauend einen zusätzlichen Nutzen für Unternehmen dar. Unternehmerische Ziele stehen im Vordergrund, darunter z. B. die Effizienz oder Performance. Unter Stakeholder:innen-Management verstehen einige Quellen einen instrumentellen Ansatz, der vor allem den primären Unternehmenszielen dient.¹⁴¹ Unterstützt wird dies beispielsweise durch die Forschung von Hillman und Keim, die einen Zusammenhang zwischen dem Stakeholder:innen-Management und der Zunahme des Shareholder:innen-Values feststellten.¹⁴² Mesicek betrachtet einen „gesellschaftlich motivierten Ethischen Zugang als Voraussetzung“¹⁴³ für den normativen Stakeholder:innen-Ansatz, der auch als Stakeholder:innen-Engagement bezeichnet wird. Kooperationen führen demnach zu Lösungen, die der Gesellschaft und dem Unternehmen dienen.¹⁴⁴

An diesem Punkt können inhaltliche Überschneidungen mit dem Verständnis des Standards AA11000SES (2015) festgestellt werden. Stakeholder:innen müssen demnach bereits zur Zieldefinition des Engagements eingebunden werden.¹⁴⁵ Auch Farooq et al. bestätigen den ausgeprägten normativen Schwerpunkt des AccountAbility-Standards.¹⁴⁶ Daraus kann abgeleitet werden, dass Stakeholder:innen im Engagement-Prozess dazu befähigt werden, gesellschaftliche Werte und einen Nutzen für sich durchzusetzen.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich in Folge an der Definition des Standards AA11000SES (2015). Stakeholder:innen-Engagement wird als Prozess verstanden, der einem normativen Zugang entspricht und damit gesellschaftliche Werte berücksichtigt, indem Unternehmen ihrer Rechenschaftspflicht nachkommen. Darüber hinaus beschränkt sich die vorliegende Arbeit demgemäß auf den Begriff

¹⁴¹ Vgl. Coudenhove-Kalergi/Faber-Wiener (2016) S. 72 f.

¹⁴² Vgl. Hillman/Keim (2001) S. 132.

¹⁴³ Mesicek (2016) S. 9.

¹⁴⁴ Vgl. Mesicek (2016) S. 7.

¹⁴⁵ Vgl. AccountAbility (2015) S. 5.

¹⁴⁶ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1127.

Stakeholder:innen-Engagement. Da der Begriff Accountability durch AA11000SES (2015) aufgegriffen wird, wird dieser im Folgenden erläutert.

Accountability: In der Literatur ist der Begriff Accountability verbreitet und wird als Konzept zur Leistungsmessung in Bezug auf die Übernahme von Verantwortung inklusive Reporting und Bewertung durch Organisationen verstanden. Das Konzept kommt häufig, aber nicht ausschließlich im Kontext von NPOs zum Tragen.¹⁴⁷ Accountability wird in der Regel mit Verantwortlichkeit und teilweise mit Rechenschaftspflicht übersetzt, wobei die Literatur sprachliche Ungenauigkeiten feststellt.¹⁴⁸ Die ISO 26000 definiert den Begriff Rechenschaftspflicht als „Fähigkeit einer Organisation, für ihre Entscheidungen und Aktivitäten gegenüber ihren Leitungsorganen, Behörden und im weiteren Sinne ihren Anspruchsgruppen Rede und Antwort zu stehen“.¹⁴⁹

Accountability-Rahmenwerke gehen auf die Idee zurück, dass sich eine Partei, wie z. B. eine Person oder Organisation, zur Verantwortungsübernahme in einem bestimmten Themenfeld verpflichtet. Diese Verpflichtung umfasst nicht nur sinnvolle Beiträge in diesem gesellschaftlichen Feld, sondern auch die Messung, Evaluierung und Offenlegung der zugehörigen Informationen.¹⁵⁰ Nach Richard Mulgan gelten für das Accountability-Konzept die folgenden Eigenschaften:

„[...] it is external, in that the account is given to some other person or body outside the person or body being held accountable; it involves social interaction and exchange, in that one side, that calling for the account, seeks answers and rectification while the other side, that being held accountable, responds and accepts sanctions; it implies rights of authority, in that those calling for an account are asserting rights of superior authority over those who are accountable, including the rights to demand answers and to impose sanctions.“¹⁵¹

Mulgan bezieht sich in diesem Kontext zwar auf politische Systeme, aber sein Ansatz wird im Zuge der Stakeholder:innen-Accountability als Erklärung herangezogen.¹⁵² Er verdeutlicht, dass die Beziehung und die Interaktion zwischen den beteiligten

¹⁴⁷ Vgl. Cutt/Murray (2011) S. 1.

¹⁴⁸ Vgl. Ebrahim (2010) S. 3.

¹⁴⁹ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 15.

¹⁵⁰ Vgl. Cutt/Murray (2011) S. 5 f.

¹⁵¹ Mulgan (2000) S. 555.

¹⁵² Vgl. Lauesen (2013) S. 2286.

Akteur:innen elementar sind und es sich dabei um einen Aushandlungsprozess handelt. Aus diesem geht hervor, was gefordert und welche Verantwortung übernommen wird, denn mit der Verantwortungsübernahme im Rahmen eines Accountability-Prozesses geht auch eine Erwartungshaltung all jener einher, die von der Geschäftstätigkeit einer Organisation beeinflusst sind oder mit dem Unternehmen in Verbindung stehen.¹⁵³

Einen weiteren Ansatzpunkt bieten die AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP) (2018), die den Begriff Accountability wie folgt definieren: „Accountability is the state of acknowledging, assuming responsibility for and being transparent about the impacts of an organisation’s policies, decisions, actions, products, services and associated performance.“¹⁵⁴ Damit steht das gesamte Spektrum der Wirkung einer Organisation im Vordergrund, die sie nicht nur anerkennen soll, sondern der sie sich gegenüber verantwortlich zeigen muss. Accountability setzt daher auch Transparenz im Hinblick auf die Wirkungen eines Unternehmens voraus. Die Stakeholder:innen spielen dabei eine entscheidende Rolle.¹⁵⁵ Diese Masterthesis orientiert sich für den Begriff Accountability an der Definition der AA1000AP (2018).

Die drei AccountAbility Rahmenwerke, auch „AA1000-Serie“ genannt, und weitere Rahmenwerke liefern zahlreiche Hinweise für die Planung und Durchführung von Stakeholder:innen-Engagement. Im Folgenden werden die Aspekte für gelingende Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse aus anerkannten Rahmenwerken abgeleitet und konsolidiert. Die Zusammenfassung dient in Folge als Orientierung und als Maßstab für Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen.

3.3 Aspekte von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement

Standards sollen die Kompatibilität, Interoperabilität und Qualität von Vorgängen fördern.¹⁵⁶ Verschiedene Standards und Rahmenwerke liefern Anhaltspunkte für erfolgreiche Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse und sinnvolle Vorgehens-

¹⁵³ Vgl. Ebrahim (2010) S. 4.

¹⁵⁴ AccountAbility (2018) S. 12.

¹⁵⁵ Vgl. AccountAbility (2018) S. 12.

¹⁵⁶ Vgl. Xie et al. (2016) S. 69.

weisen, darunter die AA1000-Serie, die Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards (GRI Standards) und die ISO 26000.

3.3.1 Eingrenzung von Standards und Rahmenwerken als Quelle für erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement

AccountAbility AA1000-Serie: Zu den drei Rahmenwerken der Serie zählen die AA1000AP (2018), der AA1000SES (2015) sowie der AA1000AS, der sich als Leitfaden für nachhaltigkeitsbezogene Prüfungsprozesse anbietet, in weiterer Folge jedoch vernachlässigt wird. Die AA1000AP (2018) liefern durch die Formulierung von verschiedenen Grundsätzen (engl. principles) eine Ausgangsbasis für die anderen AccountAbility-Standards, die sich an den darin definierten Kriterien für Nachhaltigkeitsmanagement orientieren können.¹⁵⁷ Der Anwendungsbereich der AA1000AP (2018) umfasst allerdings nicht nur die AccountAbility-Standards. Sie eignen sich auch als Leitfaden für andere nachhaltigkeits-bezogene Rahmenwerke. Damit gelten die AA1000AP (2018) als genereller Orientierungsrahmen für betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement und externe Prüfverfahren in diesem Feld.¹⁵⁸ Der AA1000SES (2015) dient als Leitlinie, um Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse erfolgreich aufzusetzen und sich als Organisation auf Basis des Outcomes laufend weiterzuentwickeln. Dies betrifft strategische und operative Aspekte und die Governance. Zentrale Zielsetzung ist die Schaffung von Werten für die Organisation und ihre Stakeholder:innen.¹⁵⁹ Die AccountAbility-Standards gelten als führende Rahmenwerke zur Qualitätssicherung und Überprüfung von nachhaltigkeitsbezogenen Themenfeldern. Sie wurden in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen erarbeitet, darunter die ISO-Arbeitsgruppe für gesellschaftliche Verantwortung und die Global Reporting Initiative, die ebenfalls Kriterien im Hinblick auf Stakeholder:innen-Engagement etabliert hat.¹⁶⁰

GRI Standards: Die GRI Standards wurden veröffentlicht, um die Transparenz einer Organisation im Hinblick auf die Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung zu fördern.

¹⁵⁷ Vgl. AccountAbility (2018) S. 34 f.

¹⁵⁸ Vgl. AccountAbility (2018) S. 6.

¹⁵⁹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 9.

¹⁶⁰ Vgl. Ruff (2010) S. 9.

Mithilfe der verschiedenen Standards können Organisationen ihrer Rechenschaftspflicht nachkommen und systematisch über ihre Auswirkungen im Kontext des Nachhaltigkeitsreportings berichten. Die Informationen richten sich insbesondere an die Stakeholder:innen einer Organisation.¹⁶¹ Sie beschäftigen sich umfassend damit, nichtfinanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Informationen im Sinne der Stakeholder:innen-Kommunikation zur Verfügung zu stellen. Sie liefern außerdem Hinweise, um Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse erfolgreich abzuwickeln.¹⁶²

Da die GRI Standards im Jahr 2022 als der am weitesten verbreitete Reportingstandard galten, werden diese im weiteren Verlauf näher beleuchtet und die Vorgaben und Kriterien zu Stakeholder:innen-Engagement herausgearbeitet.¹⁶³ Die Ausarbeitungen beziehen sich auf das dargelegte Kernkonzept, das neben den Auswirkungen (engl. impact), wesentlichen Themen (engl. material topics) und der Sorgfaltspflicht (engl. due diligence) auch den Umgang mit Stakeholder:innen umfasst.¹⁶⁴

ISO 26000: Die ISO 26000 liefert seit ihrer Veröffentlichung im Jahr 2010 konkrete Hinweise, wie der Umgang mit Stakeholder:innen zu handhaben ist. Obwohl die Norm nicht zertifizierbar ist, wird sie als „core of international expert knowledge about CSR“¹⁶⁵ bezeichnet und gilt als etablierte und wirkungsvolle Richtlinie, die zur Transformation einer Organisation und zur Etablierung einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmenspraxis beiträgt. Die Bestimmung von und Interaktion mit Stakeholder:innen sowie die Auseinandersetzung mit den sieben Kernthemen und zugehörigen Handlungsfeldern bieten eine Orientierung im Zuge des Veränderungsprozesses.¹⁶⁶

¹⁶¹ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 7 f.

¹⁶² Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1109.

¹⁶³ Vgl. KPMG International (2022) S. 10.

¹⁶⁴ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 11.

¹⁶⁵ Čavalić et al. (2019) S. 1006.

¹⁶⁶ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 8.

3.3.2 Kennzeichen von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement

Der AA1000SES (2015) beschreibt elf Kriterien, die qualitatives Stakeholder:innen-Engagement bestimmen. Neben dem Commitment zu den Grundsätzen der AA1000AP (2018) müssen die Absichten hinsichtlich Stakeholder:innen-Engagement einer Organisation einem klar definierten Anwendungsbereich zugrunde liegen und zuvor vereinbarten Entscheidungsprozessen folgen, z. B. zur Priorisierung von Stakeholder:innen-Anliegen. Darüber hinaus werden die Bedeutung des Wesentlichkeitsprinzips sowie die Notwendigkeit der Integration von Stakeholder:innen-Engagement in die Governance einer Organisation als Kriterien angeführt. Die Verfahren zu Stakeholder:innen-Engagement müssen angemessen gewählt sein und einen Dialog mit Stakeholder:innen ermöglichen. Weitere Kriterien sind Rechtzeitigkeit, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit.¹⁶⁷ Die Kriterien des AA1000SES (2015) werden für die vorliegende Masterthesis als Grundlage herangezogen und mit Hinweisen aus den vorab skizzierten Rahmenwerken ergänzt.

(1) Verpflichtung zu den AA1000APS-Grundsätzen: Laut AA1000SES (2015) ist eine Verpflichtung zu den Grundsätzen des AccountAbility Principles Standard (AA1000APS) (2008) innerhalb der Organisation wesentlich.¹⁶⁸ Seit der Veröffentlichung des AA1000SES im Jahr 2015 ist der AA1000APS (2008) jedoch als AA1000AP (2018) erneut veröffentlicht und um den Grundsatz der Auswirkungen erweitert worden.¹⁶⁹ Die vorliegende Arbeit orientiert sich daher am Inhalt der AA1000AP (2018). Das Rahmenwerk benennt vier Grundsätze: Inklusivität (engl. inclusivity), Wesentlichkeit (engl. materiality), Reaktivität (engl. responsiveness) und Auswirkungen (engl. impact).¹⁷⁰

1) Inklusivität: Eine inklusive Organisation kommt ihrer Verantwortung gegenüber ihren Stakeholder:innen nach. Der Begriff steht daher für den umfassenden Stakeholder:innen-Engagement-Prozess einer Organisation. Das umfasst die Identifizierung der Stakeholder:innen und ihre Befähigung, die wesentlichen

¹⁶⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 5.

¹⁶⁸ Vgl. AccountAbility (2015) S. 5.

¹⁶⁹ Vgl. AccountAbility (2018) S. 34 f.

¹⁷⁰ Vgl. AccountAbility (2018) S. 31.

Nachhaltigkeitsthemen aufzudecken und gemeinsam strategische Lösungen zu entwickeln.¹⁷¹

- 2) **Wesentlichkeit:** Wesentliche Themen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie eine Organisation oder ihre Stakeholder:innen maßgeblich beeinflussen und sich in Auswirkungen zeigen. Risiken und Chancen sollen dadurch sichtbar werden. Daher gilt es im Zuge des Wesentlichkeitsgrundsatzes, die relevanten Themen zu identifizieren und anschließend eine entsprechende Priorisierung vorzunehmen.¹⁷²
- 3) **Reaktivität:** Organisationen sind dazu aufgefordert, transparent und rechtzeitig auf die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und die Auswirkungen zu reagieren. Darüber hinaus setzt der Standard eine angemessene Reaktion voraus, z. B. im Hinblick auf die Kommunikation mit Stakeholder:innen und andere Maßnahmen.¹⁷³
- 4) **Auswirkungen:** Organisationen müssen sich mit ihren Auswirkungen befassen, die auf ihre Geschäftstätigkeit, Produkte und Dienstleistungen zurückzuführen sind. Dies umfasst auch das Überwachen und Messen. Außerdem müssen Organisationen die Verantwortung für ihre Auswirkungen übernehmen. Der Standard unterscheidet zwischen unterschiedlichen Formen von Auswirkungen: positive und negative, aber auch beabsichtigte oder unbeabsichtigte.¹⁷⁴

Die AA1000AP (2018) empfehlen bei erstmaliger Anwendung eine schrittweise Adaptierung der ersten drei Grundsätze in einer Organisation, wobei der erste Grundsatz (Inklusivität) die Basis für die weiteren Grundsätze ist. Letztendlich sollte eine Organisation im Sinne der AA1000AP (2018) jedoch anstreben, alle Grundsätze gemäß den Kriterien zu erfüllen.¹⁷⁵ Außerdem sieht der AA1000SES (2015) vor, die Verpflichtung zu den vier Grundsätzen intern und extern zu kommunizieren.¹⁷⁶

(2) Klare Definition des Engagement-Rahmens: Ein qualitativ hochwertiges Stakeholder:innen-Engagement setzt laut AA1000SES (2015) eine klare Definition des

¹⁷¹ Vgl. AccountAbility (2018) S. 17.

¹⁷² Vgl. AccountAbility (2018) S. 20.

¹⁷³ Vgl. AccountAbility (2018) 23.

¹⁷⁴ Vgl. AccountAbility (2018) S. 26.

¹⁷⁵ Vgl. AccountAbility (2018) S. 31.

¹⁷⁶ Vgl. AccountAbility (2015) S. 11.

Anwendungsbereichs voraus.¹⁷⁷ Die Organisation muss sich in dem Zusammenhang mit drei grundlegenden Fragen befassen: warum (Zweck), was (Umfang) und wer (Auftraggebende, Verantwortliche, Stakeholder:innen).

Stakeholder:innen-Engagement muss einen bestimmten Zweck verfolgen, der durch die Organisation zu definieren ist. Dieser Zweck hat eine instrumentelle Komponente, da er mit der Strategie und Geschäftstätigkeit in enger Verbindung steht und zur laufenden Verbesserung beitragen soll. Alle für die Stakeholder:innen wesentlichen Aspekte sind dabei zu berücksichtigen. Dies bezieht sich auf die betroffenen Bereiche bzw. Niederlassungen der Organisation, aber auch auf den Zeitraum, der für den Stakeholder:innen-Engagement-Prozess vorgesehen ist.¹⁷⁸

Zum Engagement-Rahmen zählt außerdem der Personenkreis. Dies umfasst einerseits die Stakeholder:innen, die zuerst in einem systematischen Prozess zu identifizieren sind. Andererseits müssen die für das Engagement verantwortlichen Personen festgelegt werden. Dazu zählt die Instanz, die Stakeholder:innen-Engagement anstößt und beauftragt (Mandate). Sie sind z. B. für die übergeordnete Planung des Engagement-Rahmens verantwortlich und müssen die Ressourcen für die Umsetzung zusichern. Mandate können von einer oder von mehreren Organisationen angestoßen werden. Die für die Durchführung verantwortlichen Einzelpersonen oder Gruppen (Engagement Owner:innen) sind ebenfalls zu bestimmen. Der Standard unterstreicht, dass alle Parteien mit ausreichend Kompetenzen ausgestattet sein müssen. Engagement Owner:innen sind in weiterer Folge für den Identifizierungsprozess der relevanten Stakeholder:innen verantwortlich. Mögliche Kriterien zur Identifizierung zeigt die folgende Tabelle.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 5.

¹⁷⁸ Vgl. AccountAbility (2015) S. 15.

¹⁷⁹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 15 ff.

Kriterium	Stakeholder:innen sind relevant, wenn ...
Abhängigkeitsverhältnis	... sie von der Organisation (Produkte, Dienstleistungen, Tätigkeit) abhängig sind und umgekehrt.
Verantwortung	... ihnen gegenüber eine Verpflichtung besteht, z. B. aus rechtlichen oder ethischen/moralischen Gründen.
Spannung	... ihnen unmittelbar Aufmerksamkeit entgegenzubringen ist, z. B. aus wirtschaftlichen oder ökologischen Gründen.
Einfluss	... sie auf strategische und operative Entscheidungen einer Organisation einwirken können und umgekehrt.
Verschiedenheit	... ihre Sichtweise neue Erkenntnisse verspricht (z. B. Chancen), die über andere Wege nicht identifiziert werden können.
Legitimität	... sie aus gesetzlichen, kulturellen oder anderen legitimen Gründen ein relevantes Interesse vertreten. Dies gilt auch für „stimmlose“, wie die zukünftigen Generationen oder die Umwelt.
Unrechtmäßigkeit	... sie eigentlich zu Unrecht behaupten, Stakeholder:innen zu sein, oder unlauteren Mitteln nachgehen, aber trotzdem einen Einfluss auf die Organisation haben können.
Basierend auf Quellen	... dies aus externen (z. B. Studien, Analysen) oder internen Quellen (personenbezogenes Wissen) hervorgeht.

Tabelle 4: Kriterien zur Stakeholder:innen-Identifizierung¹⁸⁰

Die angewendete Methode wird als fundamentaler Bestandteil des Stakeholder:innen-Engagement-Prozesses hervorgehoben. Der Prozess zur Stakeholder:innen-Identifizierung ist außerdem fortlaufend durchzuführen. Die Engagement Owner:innen stellen sicher, dass ein umfassendes Verständnis darüber herrscht, bei wem es sich um relevante Stakeholder:innen handelt, durch welche Personen sie vertreten sind und warum und in welcher Form sie mit der Organisation im Zuge des Engagements interagieren. Es empfiehlt sich, Profile (Stakeholder:innen Profiling) sowohl von der Stakeholder:innen-Gruppe als auch von den repräsentativen Personen zu erstellen und diese abzubilden (Stakeholder:innen Mapping). Die Vorgehensweise stellt sicher, dass das Prinzip der Wesentlichkeit eingehalten wird.

¹⁸⁰ Vgl. AccountAbility (2018) S. 17.

Anhaltspunkte, um Stakeholder:innen zu charakterisieren und ein besseres Verständnis von ihnen zu erlangen, sind in folgender Tabelle zu sehen. Diese basiert auf den Angaben des AA1000SES (2015).¹⁸¹ Die Tabelle enthält ergänzende Aspekte der ISO 26000 und der GRI Standards.

Kenntnisse zum Thema	Erwartungen an Engagement-Prozess	Beziehung zur Organisation
Abhängigkeit von Organisation	Bereitschaft zum Engagement- Prozess	Einflussgrad in beide Richtungen
Stakeholder:innen-Typ (NGO, Regierung, ...)	Kontext in kultureller Hinsicht	Umfang in geografischer Hinsicht
Engagement-Fähigkeiten (Sprache, IT, ...)	Legitimität und Repräsentativität	Beziehung zwischen Stakeholder:innen
Anonymität als Voraussetzung	Interessensvertretung z. B. Gewerkschaft	Kapazitäten für Engagement-Prozess
Selbstorganisation als Gruppe	Konsequenzen bei Non-Engagement	Eintrittszeitpunkt der Auswirkungen

Tabelle 5: Stakeholder:innen-Charakteristika anhand führender Rahmenwerke

Die ISO 26000 befasst sich ebenfalls mit dem Merkmal der Repräsentativität und der Glaubwürdigkeit von Stakeholder:innen. Insbesondere wenn einzelne Personen angeben, die Interessen einer größeren Gruppe zu vertreten, ist dies zu überprüfen. Darüber hinaus wird erwähnt, dass Stakeholder:innen häufig nicht in der Lage sind, sich selbst als Gruppe im Engagement-Prozess zu organisieren, und es daher notwendig ist, diesen Aspekt zu berücksichtigen. Organisationen sollten sich ebenso die Frage stellen, welche Auswirkungen es haben könnte, Stakeholder:innen-Gruppen nicht einzubeziehen.¹⁸² Des Weiteren kann es nach GRI 1 im Zuge der Sorgfaltspflicht notwendig sein, zwischen den von den Auswirkungen bereits betroffenen und den potenziell betroffenen Stakeholder:innen zu unterscheiden.¹⁸³

¹⁸¹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 20.

¹⁸² Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 33.

¹⁸³ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 13.

(3) Fokus auf wesentliche Themen: Im Sinne der Wesentlichkeit kommt eine Organisation ihrer Rechenschaftspflicht nach, indem sie mit den Stakeholder:innen gemeinsam an der Identifizierung und dem Verständnis von sowie der Reaktion auf wesentliche Nachhaltigkeitsthemen arbeitet. Dies beinhaltet auch die Kommunikation und Einbeziehung in Entscheidungen und hat Einfluss auf die Strategie und Wertschöpfung einer Organisation.¹⁸⁴ Im Hinblick auf die Inhalte gibt die ISO 26000 konkrete Kernthemen vor, mit denen sich eine Organisation beschäftigen sollte: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire (anständige) Betriebs- und Geschäftspraktiken, Anliegen von Konsument:innen sowie die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft.¹⁸⁵ Diese seien für jede Organisation relevant, wenngleich Unterschiede in einzelnen Aspekten bestehen können.¹⁸⁶

In GRI 1 sind die wesentlichen Themen einer Organisation in Form von möglichen Auswirkungen auf die Wirtschaft, Umwelt und Menschen, inklusive Auswirkungen auf die Menschenrechte konsolidiert. Die Eruiierung dieser Themen muss ebenfalls mithilfe der Stakeholder:innen stattfinden.¹⁸⁷ Ist ein direkter Austausch mit Stakeholder:innen nicht möglich, können Vertretungsorganisationen in den Engagement-Prozess einbezogen werden. Ist das Engagement nicht möglich, empfiehlt GRI das Einbeziehen von Forschungsergebnissen bzw. die Beratung durch Personen auf dem entsprechenden Gebiet, um wesentliche Themen festzustellen.¹⁸⁸

(4) Dialog ermöglichen: Der AA1000SES (2015) sieht vor, das Engagement-Level und die dafür geeigneten Methoden und Kommunikationswege basierend auf den Eigenschaften der Stakeholder:innen zu wählen. Laufende Recherchen unterstützen die Kommunikation zusätzlich. Der Dialog ist durch die Stakeholder:innen mitzugestalten, wobei der Standard Möglichkeiten zur Kollaboration für unterschiedliche Engagement-Level darstellt, wie in der Abbildung zu sehen ist.¹⁸⁹ Auch

¹⁸⁴ Vgl. AccountAbility (2018) S. 12.

¹⁸⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 35.

¹⁸⁶ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 8.

¹⁸⁷ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 11.

¹⁸⁸ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 13.

¹⁸⁹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 21.

die ISO 26000 sieht einen wechselseitigen Austausch in Form eines Dialogs vor, der mehr als Öffentlichkeitsarbeit ist.¹⁹⁰

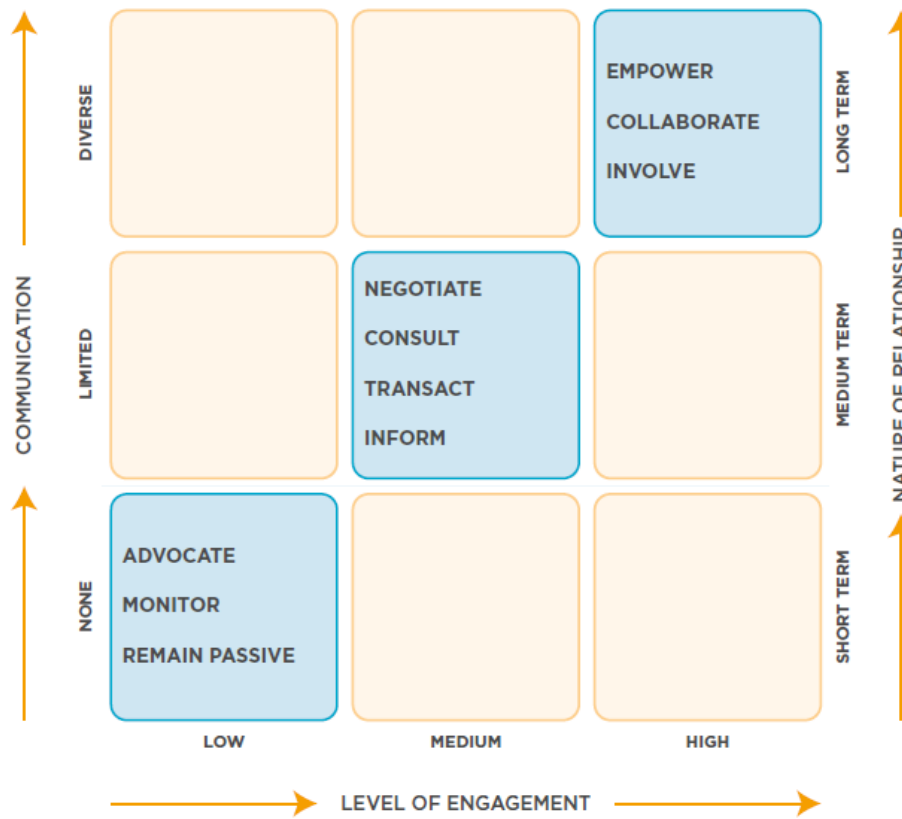


Abbildung 7: Different Levels and Approaches to Engagement¹⁹¹

Bei kurz- bzw. mittelfristigen Beziehungen mit Stakeholder:innen und einem niedrigen bis mittleren Engagement-Level findet entweder keine (remain passive) oder eine „One-way“-Kommunikation (advocate, monitor, inform) statt. Eine auf beiden Seiten begrenzte und dennoch wirksame Kommunikation geschieht in Ansätzen durch die Befragung von (consult) oder das Verhandeln mit (negotiate) Stakeholder:innen. Eine hohe Einbindungstiefe liegt vor, wenn Stakeholder:innen-Beziehungen langfristig andauern und wenn Kommunikation auf vielseitige Art und Weise stattfindet. Multi-Stakeholder:innen-Foren, Fokus-Gruppen oder Online Engagement Tools werden als Beispiele für tiefes und umfassendes Involvierens von Stakeholder:innen genannt. Sie ermöglichen das gemeinsame Durchlaufen eines Lernprozesses. Gleichzeitig wahren sie die Unabhängigkeit der Stakeholder:innen (involve). Auch die Zusammenarbeit, z. B. in Form von gemeinsamen Projekten, Multi-Stakeholder:innen-Initiativen oder

¹⁹⁰ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 33.

¹⁹¹ AccountAbility (2015) S. 21.

Online-Plattformen, können ein sogenanntes „multi-way engagement“ ermöglichen (collaborate). Die höchste Einbindungstiefe ist erreicht, wenn Stakeholder:innen in die Governance, Strategie und Geschäftstätigkeit einer Organisation integriert sind: „New forms of accountability“¹⁹² (empower) führen letztendlich dazu, dass Stakeholder:innen eine Organisation maßgeblich formen.¹⁹³ Gemäß GRI 2 setzt bedeutungsvolles Stakeholder:innen-Engagement eine beidseitige Kommunikation voraus, die darüber hinaus reaktionsschnell und dauerhaft geschieht. Das Engagement muss die Stakeholder:innen auch bei Entscheidungsfindungen einbeziehen.¹⁹⁴

(5) Integraler Bestandteil der Unternehmensführung: Stakeholder:innen-Engagement stellt gemäß AA1000SES (2015) einen dauerhaften Prozess in einer Organisation dar, der sich durch und mit der Organisation stetig weiterentwickelt. Der Standard unterscheidet für diese Entwicklungsschritte zwischen drei verschiedenen Stufen (generations) und geht davon aus, dass Unternehmen im Regelfall mit der ersten Stufe beginnen.

- 1) First Generation: Stakeholder:innen-Engagement beginnt im Regelfall nicht proaktiv, sondern als spontane Reaktion auf Missstände oder Veränderungsprozesse. Der dadurch entstehende Druck ist meist der Auslöser. Für Organisationen führen diese ersten Einbindungsschritte häufig zu der Erkenntnis, dass Stakeholder:innen-Engagement, Transparenz und angemessene Reaktionen auf Stakeholder:innen-Anliegen notwendig sind.
- 2) Second Generation: Ausgehend von spontanen Einbindungsprozessen wird Stakeholder:innen-Engagement in der Organisation auf der zweiten Stufe aktiv getrieben. Es entwickelt sich weiter zu einem geplanten und systematischen Prozess. Das Ziel dieser Stufe besteht darin, Risiken und Chancen zu managen.
- 3) Third Generation: Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse sollen nach AA1000SES (2015) letztendlich danach streben, in einer Organisation strategisch integriert zu sein. In diesem Kontext führt Stakeholder:innen-Engagement zu

¹⁹² AccountAbility (2015) S. 22.

¹⁹³ Vgl. AccountAbility (2015) S. 21 f.

¹⁹⁴ Vgl. Global Reporting Initiative (2022b) S. 87.

Innovation und einer laufenden Transformation der Organisation im Sinne der Nachhaltigkeit.¹⁹⁵

Die verschiedenen Entwicklungsstufen von Stakeholder:innen-Engagement sind in der folgenden Abbildung zu sehen.

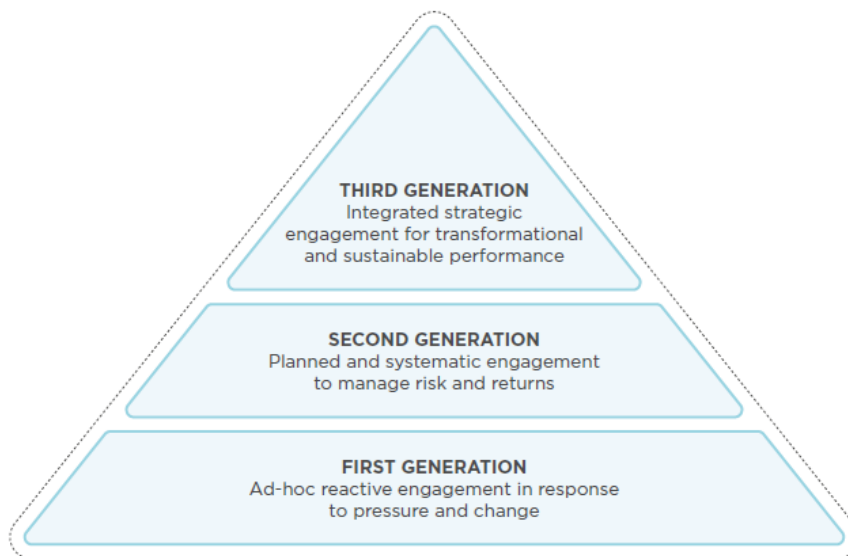


Abbildung 8: Generations of Stakeholder Engagement¹⁹⁶

(6) Vorab vereinbarte Entscheidungskompetenzen und -prozesse: Stakeholder:innen-Engagement ist strategisch, prozessual und operativ sinnvoll in der Organisationsführung (Governance) zu verankern. Dies umfasst die Definition von Rollen, klaren Zuständigkeiten und definierten Handlungsspielräumen für Entscheidungsprozesse und den Umgang mit wesentlichen Themen, die der Engagement-Prozess hervorbringt. Letzteres wird als grundlegende Voraussetzung verstanden, um tragfähige Beziehungen zu Stakeholder:innen zu etablieren und die operative Leistung einer Organisation durch Stakeholder:innen-Engagement auszubauen.¹⁹⁷

Laut ISO 26000 sind die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung in die Prozesse zur Entscheidungsfindung und -umsetzung einzubeziehen, damit die zu treffenden Entscheidungen zur Verantwortungsübernahme beitragen können. Die Grundsätze umfassen die „Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Achtung der

¹⁹⁵ Vgl. AccountAbility (2015) S. 6.

¹⁹⁶ AccountAbility (2015) S. 6.

¹⁹⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 11 ff.

Interessen der Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit und internationaler Verhaltensstandards sowie Achtung der Menschenrechte“.¹⁹⁸

(7) Angemessene Engagement-Prozesse: Der Prozess für Stakeholder:innen-Engagement umfasst laut AA1000SES (2015) vier grundlegende Schritte, die sich laufend wiederholen. Diese Schritte sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

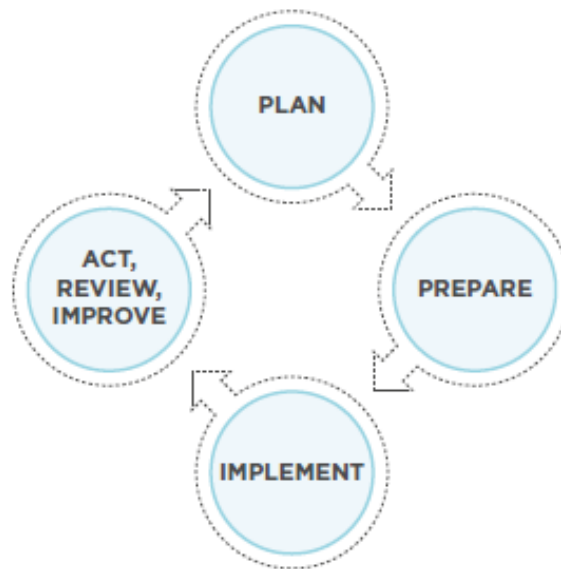


Abbildung 9: Stakeholder Engagement Process¹⁹⁹

Zu der Planung (plan) des Engagements zählen beispielsweise die Identifizierung und Analyse der relevanten Stakeholder:innen sowie die Ausarbeitung eines Engagement-Plans.²⁰⁰ Die Vorbereitungen (prepare) beinhalten unter anderem den Aufbau der nötigen Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Erstellung einer Risikoabschätzung.²⁰¹ Implementierung (implement) umfasst die Umsetzung des Engagement-Plans, die Dokumentation, Ableitung und Kommunikation der Ergebnisse, Aktivitäten und Entscheidung.²⁰² Darüber hinaus finden ein Monitoring und eine Evaluierung des Engagement-Prozesses statt, der einen Lern- und Optimierungsprozess in der Organisation anstößt (act, review, improve). Dazu zählen auch die Entwicklung eines Aktionsplans auf Basis des Outputs und die Umsetzung der darin festgehaltenen

¹⁹⁸ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 38.

¹⁹⁹ AccountAbility (2015) S. 19.

²⁰⁰ Vgl. AccountAbility (2015) S. 19 ff.

²⁰¹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 25 f.

²⁰² Vgl. AccountAbility (2015) S. 27 ff.

Aktivitäten inklusive der Ergebnisse (outcomes).²⁰³ Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge und den dauerhaften Prozess von Stakeholder:innen-Engagement.

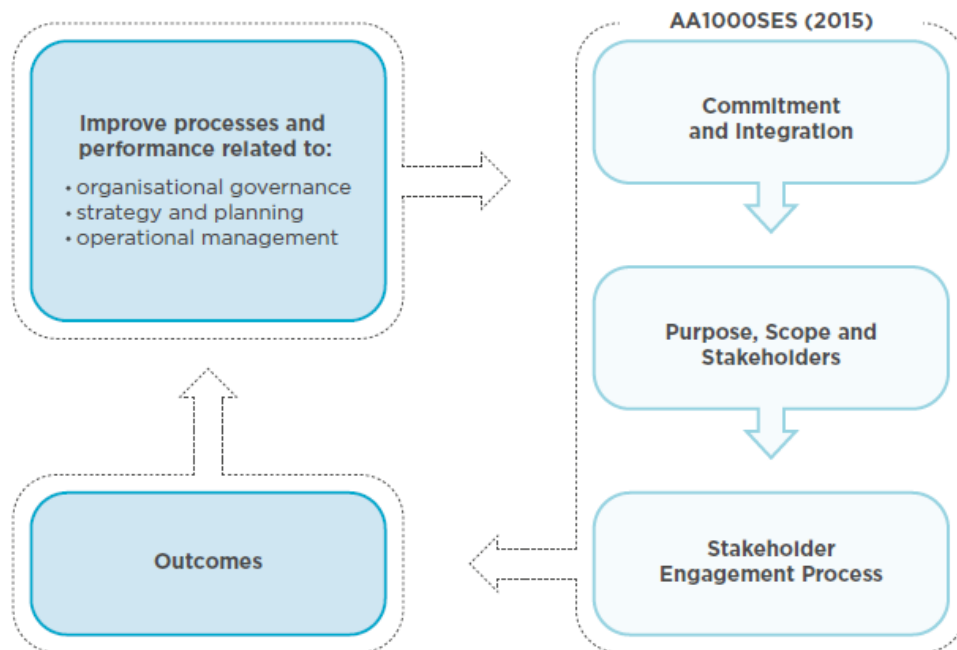


Abbildung 10: Stakeholder:innen-Engagement als laufender Prozess²⁰⁴

Neben dem übergeordneten Prozess des AA1000SES (2015) liefert auch die ISO 26000 Hinweise zum Umgang mit Engagement-Prozessen. Diese sind laut Norm für alle wesentlichen Stakeholder:innen zu definieren und sollen dabei angemessen und fair sein. Dies beinhaltet ebenso ein ehrliches Interesse an der jeweiligen Anspruchsgruppe und die Förderung eines aufrichtigen Dialogs.²⁰⁵

(8) Zeitnahe Kommunikation und (9) Transparenz: Die Kommunikation mit Stakeholder:innenn muss in einem angemessenen Zeitrahmen und auf transparente Weise stattfinden.²⁰⁶ Transparenz stellt allerdings in vielerlei Hinsicht einen wesentlichen Aspekt von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement dar, denn fehlende Transparenz ist nicht nur ein Auslöser für erste Engagement-Prozesse.²⁰⁷ Erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement führt auf Dauer zu einer Zunahme an

²⁰³ Vgl. AccountAbility (2015) S. 19.

²⁰⁴ AccountAbility (2015) S. 9.

²⁰⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 34 f.

²⁰⁶ Vgl. AccountAbility (2018) S. 18.

²⁰⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 6.

Transparenz, sofern der Grundsatz der Reaktivität eingehalten wird. Dieser lautet: „Organisation should act transparently on material sustainability topics and their related impacts.“²⁰⁸ Eine Organisation muss sich demnach nicht nur im Engagement-Prozess transparent gegenüber den Stakeholder:innen zeigen, sondern es muss sich auch im Reporting widerspiegeln. Dieses kann zahlreiche Informationen umfassen, z. B. die wesentlichen Themen und Herausforderungen sowie die Reaktionen einer Organisation auf diese Aspekte und die Intensität des Engagements. Transparenz sollte über die relevanten Stakeholder:innen hinaus gegenüber der breiten Öffentlichkeit gelebt werden.²⁰⁹ Der AA1000SES (2015) weist ebenfalls darauf hin, finanzielle Zuwendungen an Stakeholder:innen transparent offenzulegen.²¹⁰ Der Aspekt der Transparenz steht im engen Zusammenhang mit der Entwicklung vertrauensvoller Stakeholder:innen-Beziehungen.²¹¹

Die ISO 26000 sieht in der Transparenz einen der Grundsätze, der zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegeben sein muss. Demnach ist Transparenz immer dann vorhanden, wenn Stakeholder:innen die Auswirkungen einer Organisation korrekt bewerten können. Die Grenzen der Transparenz sind laut der ISO-Norm dort zu ziehen, wo Geheimhaltungspflichten, notwendige Vertraulichkeiten und Datenschutzpflichten verletzt werden würden.²¹²

(10) Flexibel und reaktionsfähig mit dem (11) Ziel des Mehrwerts für Organisation und Stakeholder:innen: Erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement ist so in einer Organisation zu verankern, dass es strategisch und operativ von Bedeutung ist und auf allen notwendigen Ebenen fortlaufend stattfindet. Der Input von internen und externen Stakeholder:innen gibt Aufschluss über die Auswirkungen einer Organisation, mögliche Reaktionen und Lösungsansätze. Die Organisation muss sich systematisch und stetig damit auseinandersetzen, wer und was wesentlich und prioritär zu behandeln ist. Laut GRI können Stakeholder:innen mehrere Interessen verfolgen. Wichtig erscheint an diesem Punkt die Priorisierung der Interessen.²¹³

²⁰⁸ AccountAbility (2018) S. 23.

²⁰⁹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 32.

²¹⁰ Vgl. AccountAbility (2015) S. 26.

²¹¹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 6.

²¹² Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 26.

²¹³ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 13.

An dieser Stelle kann ein Bezug zur ISO 26000 hergestellt werden. Demnach ist eine Organisation dazu verpflichtet, Rechenschaft über ihre Auswirkungen abzulegen. Sie muss auf die Ergebnisse flexibel reagieren und Fehlverhalten entsprechend vorbeugen, was zu positiven Auswirkungen führt.²¹⁴ GRI ergänzt in diesem Zusammenhang, dass Auswirkungen auf die Wirtschaft, Umwelt und Menschen meist zusammenhängen und Stakeholder:innen-Gruppen auf unterschiedliche Weise betreffen können. Was für die einen positiv ist, kann für andere negative Auswirkungen bedeuten.²¹⁵

Der gesamte Prozess setzt neben Inklusivität auch Flexibilität und Reaktivität voraus. Die Verankerung und Integration von Stakeholder:innen-Engagement soll zu dem übergeordneten Ziel führen, dass aus dem Engagement ein Mehrwert für beide, Stakeholder:innen und Organisation, hervorgeht.²¹⁶ Dies wird durch Freemans Auffassung bestätigt: „The key to successful transactions with stakeholders is for managers to think in terms of "win-win" solutions.“²¹⁷

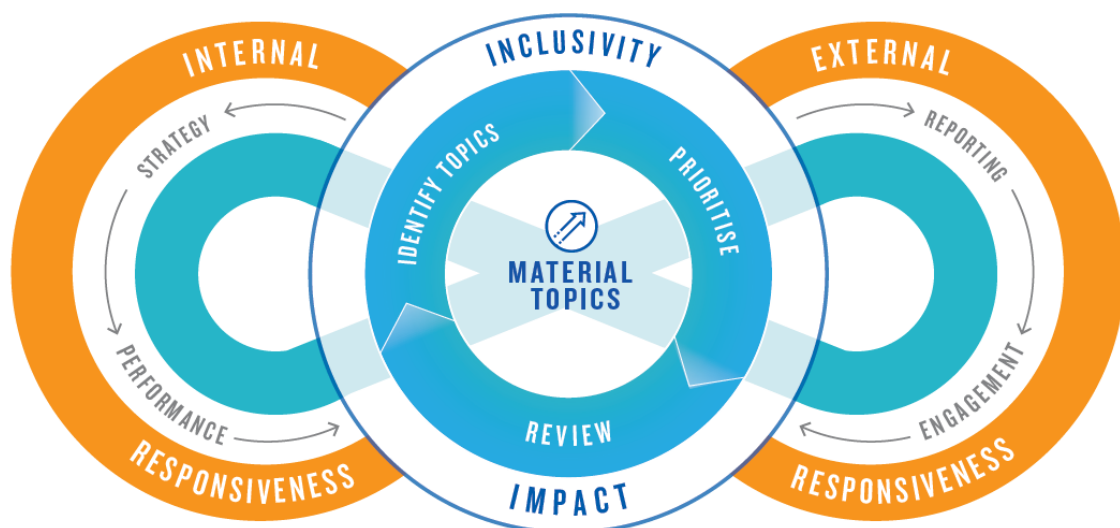


Abbildung 11: Materiality Determination²¹⁸

²¹⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 24 f.

²¹⁵ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 11.

²¹⁶ Vgl. AccountAbility (2015) S. 5.

²¹⁷ Freeman (2010) S. 170.

²¹⁸ AccountAbility (2018) S. 21.

3.4 Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement-Prozessen

Neben den Kennzeichen von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement in Organisationen lassen sich aus der Literatur auch die Herausforderungen ableiten. Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement werden als Anlässe oder Aufgaben verstanden, die eine Reaktion erfordern, wenn Stakeholder:innen-Engagement erfolgreich durchgeführt werden und schlussendlich einen Mehrwert für Organisation und ihre Stakeholder:innen darstellen soll.

AA1000SES (2015) beschreibt mehrere sogenannte Stakeholder:innen-Engagement-Risiken.²¹⁹ Zusätzlich werden die Herausforderungen bzw. Hindernisse von Stakeholder:innen-Engagement in unterschiedlichen wissenschaftlichen Publikationen erläutert. Im Rahmen eines 2022 veröffentlichten Research Papers mit Forschungsschwerpunkt „Hindernisse von Stakeholder Engagement bei der nachhaltigen Beschaffung von öffentlichen Bauleistungen“ wurde eine Literaturrecherche zu den bisher festgestellten Hindernissen von Stakeholder:innen-Engagement in unterschiedlichen Sektoren, z. B. im Tourismus oder Gesundheitswesen, durchgeführt. Die Quellen beziehen sich außerdem auf verschiedene Länder. Die Analyse ergab drei entscheidende Herausforderungen bezüglich Stakeholder:innen-Engagement:

- 1) Organisationsstrukturen und wissensbasierte Faktoren,
- 2) Beziehung und Informationsaustausch sowie
- 3) Stakeholder:innen-bezogene Herausforderungen.²²⁰

Die Ergebnisse dienen als Grundlage, um die Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement anhand verschiedener Quellen näher zu beleuchten und auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zu ergänzen.

²¹⁹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 26.

²²⁰ Vgl. Agyekum et al. (2022) o. S.

3.4.1 Herausforderungen in Engagement-Prozessen bezüglich Führung, Organisationsstruktur und wissensbasierter Faktoren

Herausforderungen vonseiten der Organisation werden als Aspekte verstanden, die direkt in der Organisation verankert sind. Dazu zählen beispielsweise der Managementstil, die Strukturen und Ressourcen oder das vorhandene Wissen in einer Organisation.

Zu wenig Fachwissen, Erfahrung und interne Ausbildungsmöglichkeiten: Der AA1000SES (2015) unterstreicht die Notwendigkeit, dass sowohl die Auftraggeber:innen der Mandate als auch die Engagement Owner:innen über genügend Kompetenzen betreffend die Ansätze und Verfahren von Stakeholder:innen-Engagement verfügen müssen.²²¹ Agyekum et al. stellen fest, dass das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement bei den verantwortlichen Personen häufig nicht in ausreichendem Maße vorliegt. Die fehlende interne Expertise stellt ihren Erkenntnissen nach eines der zentralen Hindernisse für erfolgreiche Einbindungsprozesse dar. Dasselbe gilt für hilfreiche Angebote zum Aufbau der notwendigen Kompetenzen, z. B. weil die Möglichkeiten zur internen Aus- und Weiterbildung im Bereich Stakeholder:innen-Engagement nicht gegeben sind.²²² Andere Untersuchungen zeigen auf, dass sich die fehlende Expertise auf die Führungsqualitäten im Zuge von Engagement-Prozessen auswirkt, sowohl im Hinblick auf die Stakeholder:innen als auch in Bezug auf die Prozesse.²²³

Fehlen interner Engagement-Prozesse: Hinsichtlich der Durchführung und Etablierung von Stakeholder:innen-Engagement lässt sich aus der Literatur ableiten, dass die Frage nach der Zielsetzung von Stakeholder:innen-Engagement entscheidend ist. Gemäß AA1000SES (2015) beginnt die erstmalige Einbindung von Stakeholder:innen meist durch akute Anlässe oder sich zuspitzende Probleme, die nicht (länger) ignoriert werden können. Obwohl dies häufig der erste Anlass ist, muss sich Stakeholder:innen-Engagement gemäß dem Standard zu einem fortlaufenden Prozess entwickeln, der durch die zunehmende Integration in die Organisation einen dauerhaften Transformations- und Innovationsprozess anstößt. Sogenanntes ergebnisorientiertes

²²¹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 16.

²²² Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 13.

²²³ Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

Stakeholder:innen-Engagement verfolgt häufig nur kurzfristige Ziele und führt in der Regel nicht zu nachhaltigen Ergebnissen – im Gegensatz zu prozessorientierten Einbindungsbemühungen.²²⁴ Stakeholder:innen-Engagement sollte sich innerhalb der Organisation daher kontinuierlich weiterentwickeln, indem es in der Governance, Strategie und in den relevanten Geschäftsabläufen verankert wird.²²⁵ Agyekum et al. halten allerdings fest, dass Engagement-Prozesse in Organisationen häufig nur unzureichend vorhanden sind.²²⁶ Wanner und Pröbstl-Haider zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass fehlerhafte Planungsprozesse des Engagement-Prozesses ein Anzeichen dafür sein können, dass das Ausmaß der Partizipation schon in der Vorbereitung des Engagements zu gering ausfällt. Fehlende Engagement-Prozesse können damit als möglicher Indikator einer unzureichenden Implementierung verstanden werden. Dies könnte darauf hinweisen, dass Stakeholder:innen-Engagement in solchen Fällen nicht ernsthaft betrieben wird oder innerhalb der Organisation einen zu geringen Stellenwert einnimmt.²²⁷

Fehlende Inklusivität und Möglichkeiten zur Partizipation: Organisationen stehen mit zahlreichen Stakeholder:innenn auf unterschiedliche Weise in Kontakt, z. B. mit Lieferant:innen oder Kund:innen. Ernsthaftes Stakeholder:innen-Engagement verlangt über eine monologische Kommunikation (inform) hinaus jedoch, dass die relevanten Stakeholder:innen beispielsweise bei Entscheidungen eingebunden werden oder die Organisation mitgestalten.²²⁸ Damit sind andere Formen der Kollaboration gefragt. Allerdings sind Organisationen selten dazu bereit, sich auf tiefere Einbindungsprozesse einzulassen und ihre Stakeholder:innen an der Formung der Organisation teilhaben zu lassen.²²⁹ Farooq et al. zeigen, dass Organisationen dazu neigen, trotz bestehender Engagement-Bemühungen den Grundsatz der Inklusivität nicht einzuhalten. Ist beispielsweise das Commitment der Führungsorgane nicht vorhanden, sind die Strukturen zur Beteiligung häufig begrenzt und eine von Transparenz und Vertrauen getragene Zusammenarbeit mit Stakeholder:innen

²²⁴ Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

²²⁵ Vgl. AccountAbility (2015) S. 6 ff.

²²⁶ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 8.

²²⁷ Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

²²⁸ Vgl. AccountAbility (2015) S. 21.

²²⁹ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1112.

erschwert bzw. nicht möglich.²³⁰ Stakeholder:innen nehmen laut Coudenhove-Kalergie und Faber-Wiener zwar keine rein opportunistische Haltung ein, wenn sie an Engagement-Prozessen teilnehmen, es wird jedoch deutlich, dass Stakeholder:innen Integrität und klare Prinzipien von den Führungsorganen fordern.²³¹ Dies kann z. B. zu Interessenkonflikten, aber auch zu Enttäuschungen aufseiten der Stakeholder:innen führen, wenn die Organisation ihre Erwartungen nicht erfüllt.²³²

Ressourcenengpässe: Stakeholder:innen-Engagement ist ein dauerhaftes Unterfangen, das klare Verantwortlichkeiten und das Bereitstellen von zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen innerhalb einer Organisation voraussetzt. Die notwendigen Ressourcen sind daher laut dem AA1000SES (2015) im Zuge der Vorbereitung und Planung auszuarbeiten und zu dokumentieren. Das Engagement ist außerdem erst zu beginnen, wenn die notwendigen Ressourcen bereitgestellt wurden.²³³ Dennoch werden unzureichende Ressourcen in mehreren Quellen als Hindernis in Stakeholder:innen-Engagement-Prozessen genannt. Limitierte Ressourcen führen nach Erkenntnissen von Kaur und Lodhia dazu, dass die Qualität der Interaktion mit den Stakeholder:innen abnimmt, beispielsweise durch längere Antwortzeiten. Dies habe in weiterer Folge Auswirkungen auf die Beziehung und das Vertrauen.²³⁴ Darüber hinaus können mangelnde finanzielle Mittel dazu führen, dass wichtige Entscheidungen hinausgezögert werden, was darin resultieren kann, dass die Motivation zur Partizipation sinkt und Erwartungen an den Einbindungsprozess, intern sowie extern, nicht erfüllt werden.²³⁵

Instrumentalisierung von Stakeholder:innen durch die Organisation: Der AA1000SES (2015) sieht in dem Bestreben, einen Mehrwert für Organisation und Stakeholder:innen zu schaffen, die wesentliche Erfolgskomponente von Engagement-Prozessen.²³⁶ Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen in dem Zusammenhang auf, dass es auf die Haltung der Verantwortlichen ankommt, inwiefern Organisationen

²³⁰ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1120 f.

²³¹ Vgl. Coudenhove-Kalergi/Faber-Wiener (2016) 90.

²³² Vgl. AccountAbility (2015) S. 26.

²³³ Vgl. AccountAbility (2015) S. 25.

²³⁴ Vgl. Kaur/Lodhia (2019) S. 172 f.

²³⁵ Vgl. Tosun (2000) S. 624.

²³⁶ Vgl. AccountAbility (2015) S. 5.

tatsächlich auf Stakeholder:innen-Bedürfnisse eingehen.²³⁷ Laut Literatur wird Stakeholder:innen-Engagement häufig instrumentalistisch bzw. machtorientiert betrieben, um die Ziele der Organisation zu verfolgen – losgelöst von der Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung oder dem Anstreben eines gemeinsamen Mehrwerts. Dadurch werden Stakeholder:innen zum Objekt. Dies hat Auswirkungen auf die Beziehungsqualität und insbesondere auf das Vertrauen.²³⁸

3.4.2 Herausforderungen hinsichtlich Beziehung und Informationsaustausch im Stakeholder:innen-Engagement

Stakeholder:innen-Engagement bedeutet, die Charakteristika von relevanten Stakeholder:innen-Gruppen und ihre Bedürfnisse zu verstehen sowie geeignete Kommunikationswege und Anknüpfungspunkte zur Kooperation zu finden. Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen, die Möglichkeit der stetigen Veränderung und die mitunter unterschiedliche Form der Zusammenarbeit mit Stakeholder:innen kann für Organisationen eine ausgeprägte Komplexität bedeuten. Selten verlaufen Engagement-Prozesse wie geplant. So merken Furton et al. an: „Given these circumstances it is unsurprising that planning and carrying out stakeholder engagement can be challenging.“²³⁹

Mangelndes Vertrauen zwischen Stakeholder:innen und Organisation: Misstrauen ist eines der grundlegenden Probleme von Engagement-Prozessen, wie der AA1000SES (2015) unterstreicht.²⁴⁰ Stakeholder:innen-Engagement ist jedoch auf vertrauensvolle Beziehungen angewiesen, sowohl bei internen Stakeholder:innen wie den Angestellten als auch bei externen Stakeholder:innen.²⁴¹ Die Art der Kommunikation und das Maß der Transparenz, z. B. wie Input von Stakeholder:innen in Entscheidungen eingeflossen ist, stellen laut Miller et al. wichtige Einflussfaktoren dar, die sich auf das Vertrauen in Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse auswirken.²⁴² Eigennützigkeit und die offen-

²³⁷ Vgl. Tosun (2000) S. 620.

²³⁸ Vgl. Coudenhove-Kalergi/Faber-Wiener (2016) S. 73 f.

²³⁹ Fulton et al. (2013) o. S.

²⁴⁰ Vgl. AccountAbility (2015) S. 29.

²⁴¹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 15.

²⁴² Vgl. Miller et al. (2020) S. 8.

sichtliche Absicht, eigene Vorteile aus dem Engagement-Prozess zu ziehen, sowie die fehlende Kommunikation über negative oder selbstkritische Inhalte schwächen das Vertrauen von Stakeholder:innen und führen zu einem Defizit an Glaubwürdigkeit.²⁴³

Fehlende, ungenügende und einseitige Kommunikation: Stakeholder:innen-Engagement greift auf Kommunikationsinstrumente zurück, geht mit der Einbindungstiefe aber über eine Kommunikation hinaus. In Abgrenzung zur klassischen Kommunikation und zum Marketing in Unternehmen ist es im Stakeholder:innen-Engagement laut Freeman essenziell, die Kommunikationsfähigkeiten, die in beiden Disziplinen eine Voraussetzung darstellen, mit dem Ziel einzusetzen, einen Mehrwert für Organisation und Stakeholder:innen zu schaffen. Die Kommunikationsfähigkeiten sollen demnach für die Aushandlungsprozesse mit Stakeholder:innen genutzt werden, um Kompromisse und Entscheidungen gemeinsam zu erarbeiten.²⁴⁴ Eine wissenschaftliche Publikation hat die Rolle von Marketing im Zusammenhang mit (Multi-)Stakeholder:innen-Engagement untersucht und kam zu dem Ergebnis, dass sich Marketing als Disziplin weiterentwickeln muss. Zum einen muss dies in Bezug auf die Bandbreite der Interessengruppen – nämlich über die Kund:innen hinaus – geschehen, und zum anderen bei der Entwicklung geeigneter Methoden, um Stakeholder:innen-Bedürfnisse zu identifizieren und die Einbindung zu unterstützen. Soll die Kommunikation zum Stakeholder:innen-Engagement beitragen, sind neue Verfahren und Methoden zu entwickeln. In diesem Zusammenhang besteht laut der Studie Forschungsbedarf auf dem Gebiet der Marketingwissenschaften.²⁴⁵

Fehlende Kommunikation kann dazu führen, dass der Engagement-Prozess unzureichend koordiniert abläuft und somit die angestrebten Ergebnisse verfehlt werden.²⁴⁶ Zusätzlich stellen Farooq et al. fest, dass Stakeholder:innen-Engagement häufig monologisch stattfindet und sich meist auf die Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen beschränkt.²⁴⁷ Die Bedeutung der Stakeholder:innen bei Wesentlichkeitsanalysen zeigt auch eine Untersuchung durch KPMG. Zwischen 62 % und 69 % der befragten Unternehmen beziehen ihre Stakeholder:innen bei der

²⁴³ Vgl. Coudenhove-Kalergi/Faber-Wiener (2016) 87.

²⁴⁴ Vgl. Freeman (2010) S. 223.

²⁴⁵ Vgl. Aksoy et al. (2022) S. 459.

²⁴⁶ Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

²⁴⁷ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1108.

Identifizierung ihrer wesentlichen Themen ein.²⁴⁸ Selten dienen die Informationen als Grundlage für Planungs- und Entscheidungsprozesse, die eine tiefere Partizipation erlauben.²⁴⁹ Dies lässt die Annahme zu, dass Stakeholder:innen-Engagement in Organisationen häufig einseitig (one-way) geschieht und daher nicht über das niedrige Level von Stakeholder:innen-Engagements hinausgeht, wie es der AA1000SES (2015) jedoch vorsieht.²⁵⁰ Die geringe Einbindungstiefe, die zahlreiche Stakeholder:innen-Engagement-Bemühungen auszeichnet, wird in anderen Literaturquellen bestätigt. Zusätzlich werden hier die Probleme der einseitigen Kommunikation in Bezug auf Stakeholder:innen-Engagement herausgearbeitet, darunter zunehmende Skepsis und negative Reaktionen vonseiten der Stakeholder:innen.²⁵¹ Auch der AA1000SES (2015) beurteilt den möglichen Reputationsverlust als Risiko.²⁵² Roloff stellt fest, dass eine offene und direkte Kommunikation insbesondere bei kritischen Stakeholder:innen eine wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und gemeinsame Projekte ist.²⁵³

Konflikte in der Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit mit Stakeholder:innen kann zu unterschiedlichen Formen von Konflikten führen, die einer gemeinsamen Zielerreichung entgegenstehen. Dies kann durch Unwissenheit in der Organisation über die Stakeholder:innen und ihre Bedürfnisse ausgelöst werden.²⁵⁴ Allerdings beschränken sich die Konflikte nicht zwangsläufig auf die Interaktion zwischen Organisation und Stakeholder:innen-Gruppen. Konträre Anliegen und widersprüchliche Bedürfnisse können auch Konflikte zwischen Stakeholder:innen verursachen.²⁵⁵ Möglicherweise erwarten Stakeholder:innen auch eine finanzielle Entschädigung für ihren Aufwand, was zu Interessenkonflikten führen kann.²⁵⁶ Ein geeigneter Lösungsweg, um mit Konflikten in Engagement-Prozessen konstruktiv umzugehen oder diese zu verhindern, liegt in der Kommunikation, wie diverse Quellen beschreiben.

²⁴⁸ Vgl. KPMG International (2022) S. 32.

²⁴⁹ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1108.

²⁵⁰ Vgl. AccountAbility (2015) S. 21.

²⁵¹ Vgl. Coudenhove-Kalergi/Faber-Wiener (2016) S. 75 f.

²⁵² Vgl. AccountAbility (2015) S. 26.

²⁵³ Vgl. Roloff (2008) S. 16.

²⁵⁴ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 10.

²⁵⁵ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1125.

²⁵⁶ Vgl. AccountAbility (2015) S. 25.

Klare Kommunikationswege können dazu beitragen, das Konfliktpotenzial zu reduzieren.²⁵⁷ Andere wiederum unterstreichen in diesem Zusammenhang die Bedeutung, ausreichend Kenntnisse über die Stakeholder:innen zu erlangen, um Konflikten vorzubeugen oder diese sinnvoll zu begleiten.²⁵⁸

Mangelndes Verständnis von Stakeholder:innen-Bedürfnissen und -Erwartungen: Stakeholder:innen-Engagement kann zu internen und externen Erwartungen führen, die eine Organisation nicht bereit ist zu erfüllen.²⁵⁹ Außerdem ist nicht immer ein ausreichendes Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder:innen innerhalb einer Organisationen vorhanden.²⁶⁰ Ferner stehen diese nicht zwingend im Fokus von Engagement-Prozessen. So erlauben prozessorientierte Zugänge von Stakeholder:innen-Engagement eine flexible Ausrichtung und Adaption an die Stakeholder:innen.²⁶¹ Wie jedoch bereits ausgeführt, zeigen zahlreiche Quellen auf, dass die Kommunikation häufig einseitig ausgerichtet ist. Mitunter glauben Organisationen, die keine tieferen Einbindungsprozesse etabliert haben, die Anliegen von Stakeholder:innen zu kennen, ohne diese zu befragen und ihre Annahmen zu validieren.²⁶²

Unzureichende oder bereits belastete Beziehungen: Organisationen können in unterschiedlichen Beziehungen zu ihren Stakeholder:innen stehen, z. B. im Rahmen von Vertragsverhältnissen mit Angestellten, Kund:innen oder Lieferant:innen oder auf informaler Basis. Auch Interessenkonflikte oder gemeinsame Bestrebungen können zu Beziehungen führen, z. B. mit der Zivilgesellschaft, der Community oder mit Behörden. Darüber hinaus können Abhängigkeitsverhältnisse bestehen. Die Aspekte, die die Stakeholder:innen-Beziehung definieren, gilt es im Zuge der Identifizierung und des Stakeholder:innen-Mappings ausreichend zu skizzieren und zu verstehen.²⁶³ Dennoch lässt sich aus wissenschaftlichen Untersuchungen ableiten, dass tragfähige Beziehungen mit Stakeholder:innenn häufig nicht im ausreichenden Maße vorhanden

²⁵⁷ Vgl. Miller et al. (2020) S. 11.

²⁵⁸ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 10.

²⁵⁹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 26.

²⁶⁰ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 8.

²⁶¹ Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

²⁶² Vgl. Kaur/Lodhia (2019) S. 165.

²⁶³ Vgl. AccountAbility (2015) S. 19 f.

sind.²⁶⁴ Dies geht beispielsweise auf fehlende partizipatorische Strukturen im Einbindungsprozess zurück. Auch Kommunikationsmaßnahmen werden als Ursache genannt, die z. B. aufgrund fehlender Ressourcen nicht ausreichend betrieben werden, für den Beziehungsaufbau, die Zusammenarbeit und das laufende Engagement aber notwendig erscheinen.²⁶⁵

Zusätzlich können Beziehungen zu Stakeholder:innen bereits vor dem Engagement-Prozess angespannt sein. Der Druck einer bisher unbekanntes Stakeholder:innen-Gruppe kann beispielsweise der Auslöser für ein Engagement sein. Ein sogenannter defensiver Beziehungsaufbau ist durch die bereits angespannte Beziehung allerdings eine Herausforderung.²⁶⁶ Dabei verfolgt Stakeholder:innen-Engagement laut AA1000SES (2015) das Ziel, die Beziehungen zu Stakeholder:innen zu verbessern und langfristig zu stärken.²⁶⁷ Engagement-Prozesse setzen eine tragfähige Beziehung zur Kommunikation voraus, die häufig zunächst unter Einsatz von Ressourcen aufgebaut werden muss. Dies kann z. B. notwendig sein, wenn es sich um sensible Themen handelt oder wirkungsvolle Lösungen eine langfristige Kooperation voraussetzen.

Darüber hinaus kann sich Stakeholder:innen-Engagement in Bereichen abspielen, die für Organisationen ohnehin ein komplexes Arbeitsfeld bedeuten und einen Beziehungsaufbau erschweren, etwa die Zusammenarbeit mit Partner:innen in der Wertschöpfungskette.²⁶⁸ Andere Quellen zeigen wiederum auf, dass Stakeholder:innen-Engagement insbesondere dann komplex und herausfordernd erscheint, wenn keine formale Geschäftsbeziehung vorliegt. Als Begründung bringen Farooq et al. an, dass in diesen Fällen der Kontakt mit diesen Stakeholder:innen-Gruppen formlos erfolgt und es an Klarheit im Hinblick auf die Beziehung mangelt.²⁶⁹

²⁶⁴ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 8.

²⁶⁵ Vgl. Kaur/Lodhia (2019) S. 176.

²⁶⁶ Vgl. Mesicek (2016) S. 8.

²⁶⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 13.

²⁶⁸ Vgl. Altenburger (2016) S. 15.

²⁶⁹ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1119.

3.4.3 Stakeholder:innen-bezogene Herausforderungen im Engagement-Prozess

Stakeholder:innen-Engagement kann aus verschiedenen Gründen komplex sein – sowohl in der Vorbereitung und Durchführung als auch in der laufenden Anpassung. Einerseits können signifikante Unterschiede bei Stakeholder:innen-Gruppen bestehen, wie der Identifizierungsprozess und das Stakeholder:innen-Mapping laut AA1000SES (2015) aufzeigen. Gleichzeitig unterliegen auch Stakeholder:innen-Beziehungen und -Bedürfnisse einem Wandel, weshalb die einzelnen Analyse- und Vorbereitungsschritte laut Standard laufend zu wiederholen sind, um zeitnah auf Veränderungen reagieren zu können.²⁷⁰ Anhand der Literatur und wissenschaftlicher Untersuchungen lassen sich auf dieser Basis unterschiedliche Herausforderungen ableiten.

Mangelndes Interesse an Kooperation: „Engagement cannot be forced“²⁷¹. Zu dieser Erkenntnis kamen Vigla et al. im Kontext von digital gesteuerten Einbindungsprozessen von Stakeholder:innen. Auch der AA1000SES (2015) stellt fest, dass nicht immer ein Interesse an einem Mitwirken durch die betroffenen Personen oder Organisationen besteht, obwohl es sich um eine relevante Anspruchsgruppe handelt. Die Gründe dafür können vielfältig sein.²⁷² Bestätigt wird dies beispielsweise durch Kaur und Lodhia im Zusammenhang mit Engagement-Prozessen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung.²⁷³

Schwierigkeiten bei der Identifizierung relevanter Stakeholder:innen: Die Identifizierung von Stakeholder:innen ist komplex.²⁷⁴ Die ISO 26000 beschreibt, dass eine Organisation sich um die Identifizierung ihrer Stakeholder:innen bemühen sollte, hält jedoch auch fest, dass sie sich nicht allen Gruppen jederzeit bewusst sein kann. Gleiches gilt für die Stakeholder:innen, die möglicherweise nicht wissen, dass eine Organisation Einfluss auf ihre Interessen hat.²⁷⁵ AA1000SES (2015) sieht vor, dass die relevanten Stakeholder:innen einer Organisation systematisch zu identifizieren sind und im Zuge dieses Prozesses auch der Umfang der Einbindung zu definieren ist. Dafür

²⁷⁰ Vgl. AccountAbility (2015) S. 19 f.

²⁷¹ Viglia et al. (2018) S. 404.

²⁷² Vgl. AccountAbility (2015) S. 25.

²⁷³ Vgl. Kaur/Lodhia (2019) S. 168.

²⁷⁴ Vgl. Nonet et al. (2022) S. 949.

²⁷⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 32.

müssen Organisationen allerdings geeignete Methoden etablieren.²⁷⁶ Diverse wissenschaftliche Quellen zeigen jedoch auf, dass Organisationen häufig Schwierigkeiten haben, ihre Stakeholder:innen vollständig zu identifizieren und zu entscheiden, welche tatsächlich relevant sind.²⁷⁷ Ein erschwerender Faktor scheint zu sein, dass es sich bei Stakeholder:innen um soziale Konstrukte handelt und einzelne Personen auch mehreren Stakeholder:innen-Gruppen angehören können.²⁷⁸ Farooq et al. stellen außerdem fest, dass sich Stakeholder:innen-Engagement in der Regel vor allem an traditionelle Stakeholder:innen-Gruppen richtet.²⁷⁹ Auch Agyekum et al. unterstreichen die Herausforderungen, die bei der Bestimmung der relevanten Stakeholder:innen auftreten können. Dabei erscheint dieser Schritt im Engagement-Prozess besonders kritisch, da die Vernachlässigung der wichtigen und die Einbindung der weniger relevanten Stakeholder:innen die Ergebnisse, die der Einbindungsprozess anstrebt, behindern können.²⁸⁰

Widersprüchliche Anliegen und Ausbalancieren von Stakeholder:innen-Bedürfnissen: Stakeholder:innen-Engagement kann dazu führen, dass Organisationen mit zahlreichen und zum Teil unterschiedlichen Interessen umgehen müssen, die sich mitunter widersprechen oder im Konflikt zueinander stehen.²⁸¹ Farooq et al. betrachten die häufig große Anzahl der relevanten Stakeholder:innen und ihre teilweise widersprüchlichen Interessen und Anliegen als bedeutsames Hindernis von Engagement-Vorhaben.²⁸²

Quellen bestätigen, dass Konfliktpotenzial vorliegt, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Stakeholder:innen im Sinne von „domination of elite“²⁸³ besteht. Schwächere und unterrepräsentierte Stakeholder:innen-Gruppen können wichtige Beiträge liefern, die jedoch aufgrund verschiedener Ursachen nicht wahrgenommen werden und daher zu Problemen führen. Gründe dafür sieht die ISO 26000 z. B. darin,

²⁷⁶ Vgl. AccountAbility (2015) S. 17.

²⁷⁷ Vgl. Kaur/Lodhia (2019) S. 168.

²⁷⁸ Vgl. Nonet et al. (2022) S. 949.

²⁷⁹ Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1108.

²⁸⁰ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 12.

²⁸¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 32.

²⁸² Vgl. Farooq et al. (2021) S. 1125.

²⁸³ Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

dass viele Stakeholder:innen-Gruppen gar nicht oder nur unzureichend organisiert sind – darunter Schutzbedürftige oder zukünftige Generationen – und deswegen Hürden im Engagement-Prozess bestehen.²⁸⁴ Allerdings hat die Organisation laut AA1000SES (2015) dafür Sorge zu tragen, unterschiedliche Stakeholder:innen-Bedürfnisse, -Wünsche und -Anliegen im Zuge des Engagement-Prozesses auszubalancieren.²⁸⁵ Wie Agyekum et al. aufzeigen, ist dies jedoch eine Herausforderungen für viele Organisationen.²⁸⁶ GRI weist explizit darauf hin, dass die akutesten Auswirkungen einer Organisation jene sind, die die Menschenrechte betreffen.²⁸⁷ Organisationen zeigen nach wissenschaftlichen Erkenntnissen jedoch signifikante Tendenzen, nicht die Auswirkungen generell, sondern die Auswirkungen der Stakeholder:innen auf den Umsatz als Maßstab zu setzen. Demnach werden umsatzstarke Stakeholder:innen besonders bevorzugt.²⁸⁸

In diesem Zusammenhang werden auch die besonderen Herausforderungen für sogenannte Multi-Stakeholder:innen-Initiativen unterstrichen. In diesen Koalitionen kommen verschiedene Stakeholder:innen-Gruppen zusammen, um sich gemeinsam für ein Ziel zu engagieren oder ihre Interessen zu einem vorab definierten Themenbereich einzubringen.²⁸⁹ Das Setting bedeutet für Organisationen, die Stakeholder:innen-Engagement betreiben, eine weitere Dimension der Komplexität, denn Organisationen müssen zusätzlich die Beziehung zwischen den Stakeholder:innen verstehen lernen und ihre Fähigkeiten und Methoden zur Cross-Kommunikation ausbauen.²⁹⁰

Kognitive Barrieren und fehlende Inklusion von Stakeholder:innen: Laut dem AA1000SES (2015) müssen Organisationen ihre Stakeholder:innen ausreichend verstehen lernen, um Engagement-Prozesse erfolgreich betreiben zu können. Der Standard weist auf mögliche Hürden hin, die durch die fehlende Inklusion von Menschen stattfindet, die auf bestimmte Formen des Engagements angewiesen sind,

²⁸⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021) S. 33.

²⁸⁵ Vgl. AccountAbility (2015) S. 25.

²⁸⁶ Vgl. Agyekum et al. (2022) S. 12.

²⁸⁷ Vgl. Global Reporting Initiative (2022a) S. 13.

²⁸⁸ Vgl. Čavalić et al. (2019) S. 1012.

²⁸⁹ Vgl. Nonet et al. (2022) S. 952.

²⁹⁰ Vgl. Nonet et al. (2022) S. 949.

z. B. Menschen mit einer körperlichen oder geistigen Beeinträchtigung.²⁹¹ Aus der Literatur lässt sich ableiten, dass in der praktischen Umsetzung nicht immer in dem Ausmaß auf die Stakeholder:innen-Eigenschaften eingegangen werden kann, wie es der AA1000SES (2015) vorsieht. So setzen regulatorische Vorgaben möglicherweise Einbindungsprozesse voraus, die den Fähigkeiten bestimmter Stakeholder:innen-Gruppen entgegenstehen.²⁹² Darüber hinaus wird festgestellt, dass Menschen Informationen immer individuell verarbeiten, verstehen und analysieren. Diese menschlichen Eigenschaften können einen Einfluss auf Entscheidungen haben und daher Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse erschweren.²⁹³

Technologie-, Informations- und Wissensbarrieren der Stakeholder:innen: Es unterstützt den Wissensaufbau der Stakeholder:innen und führt zu einer höheren Befähigung im Engagement-Prozess, wenn Informationen zur Verfügung gestellt werden. Allerdings stellen Tonsun et al. fest, dass fehlende Kommunikation beim Stakeholder:innen-Engagement den Spalt zwischen den interagierenden Parteien weiter vergrößert und ein Engagement erschwert.²⁹⁴ Die Wissensbarrieren können jedoch nicht nur inhaltlich bestehen, sondern auch im Zuge der gewählten Kommunikationskanäle und genutzten Technologien auftreten. Findet das Engagement beispielsweise ausschließlich online statt, kann dies weniger technikaffine Stakeholder:innen-Gruppen von dem Prozess ausschließen.²⁹⁵

Kulturell bedingte Hindernisse und Komplexität internationaler Stakeholder:innen-Beziehungen: Stakeholder:innen-Beziehungen müssen im kulturellen Kontext verstanden werden, der bei den Stakeholder:innen vorliegt. Daher unterstreicht der AA1000SES (2015) die Notwendigkeit, kulturelle Aspekte in die Analyse von Stakeholder:innen-Gruppen einfließen zu lassen.²⁹⁶ Darüber hinaus wird empfohlen, in der Interaktion mit Stakeholder:innen kultursensibel zu sein und das notwendige Wissen über gesellschaftliche Gepflogenheiten und die Politik in der Organisation

²⁹¹ Vgl. AccountAbility (2015) S. 24.

²⁹² Vgl. Miller et al. (2020) S. 14.

²⁹³ Vgl. Boschetti et al. (2012) S. 99.

²⁹⁴ Vgl. Tosun (2000) S. 620.

²⁹⁵ Vgl. AccountAbility (2015) S. 26.

²⁹⁶ Vgl. AccountAbility (2015) S. 20.

aufzubauen, um Engagement-Prozesse erfolgreich zu gestalten.²⁹⁷ Ein geringes Bewusstsein oder eine Gleichgültigkeit im Hinblick auf bestimmte Themen können in kulturell bedingten Herausforderungen resultieren.²⁹⁸ Dies lässt sich anhand der Ergebnisse einer wissenschaftlichen Publikation verdeutlichen. Demnach hindert die prekäre Lage der Menschen in Entwicklungsländern sie daran, Engagement-Prozesse als Stakeholder:innen aktiv mitzugestalten oder sich für ihre Community einzusetzen, da überlebenswichtige Grundbedürfnisse im Vordergrund stehen.²⁹⁹ Des Weiteren lässt sich festhalten, dass länderübergreifendes Stakeholder:innen-Engagement zu einer ausgeprägten Komplexität führen kann. Beschränkte Reisefähigkeit, die Notwendigkeit sprachlicher Übersetzungen, kulturabhängige Kommunikationsweisen, aber auch Bräuche, Konventionen und Religionen tragen dazu bei.³⁰⁰

3.4.4 Sonstige Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement

Ergänzend zu den vorangegangenen Ausführungen sind Hinweise auf weitere mögliche Hindernisse zu erkennen. Diese basieren zum Teil auf vereinzelt ausgeführten wissenschaftlichen Quellen. Andere werden wiederum als Annahmen auf Basis der bisherigen Erkenntnisse abgeleitet.

Unzureichender rechtlicher bzw. regulatorischer Rahmen zum Stakeholder:innen-Engagement: Tonsun stellt in seiner Publikation zu Engagement-Prozessen im Tourismussektor fest, dass in vielen Ländern, insbesondere in Entwicklungsländern, ein rechtlicher Rahmen zur Beteiligung einer Gesellschaft fehlt. Strukturelle Beschränkungen auf institutioneller Ebene führen dazu, dass trotz bestehender Gesetze keine echte Beteiligung der Gesellschaft stattfindet.³⁰¹ Darüber hinaus entsteht aufgrund der geringen Anzahl der Quellen für erfolgreiche Engagement-Prozesse der Eindruck, dass in diesem Themenfeld Forschungslücken vorhanden sind.

Fehlende Instrumente zur korrekten methodischen Umsetzung: Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die methodische Umsetzung von Engagement-

²⁹⁷ Vgl. AccountAbility (2015) S. 25.

²⁹⁸ Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

²⁹⁹ Vgl. Tosun (2000) S. 625.

³⁰⁰ Vgl. AccountAbility (2015) S. 24.

³⁰¹ Vgl. Tosun (2000) S. 623.

Prozessen nicht wie gefordert auf Transparenz, Dialog und Demokratie beruht, sondern sich häufig in Instrumentalisierung, Manipulation und Alibiverhalten zeigt.³⁰² Wie zuvor ausgeführt, stellen fehlende Erfahrungswerte, Wissen und interne Weiterbildungen zu Stakeholder:innen-Engagement bei einer häufig gegebenen Komplexität Barrieren für Engagement-Prozesse dar. Möglicherweise fehlen derzeit Instrumente, die dabei helfen, die Komplexität zu verringern und Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse in geeigneter und partizipatorischer Weise abzuwickeln, die gleichzeitig den Anforderungen von AA1000SES (2015) entspricht.

Geringes Bewusstsein über Notwendigkeit von Stakeholder:innen-Engagement: Ein Research Paper aus dem Jahr 2022 zeigt auf, dass in der Wissenschaft kein einheitliches Verständnis der wesentlichen Elemente von Stakeholder:innen-Engagement besteht.³⁰³ Die Forschung auf dem Gebiet hat zwar zugenommen, aber zahlreiche Aspekte sind noch ungeklärt und eröffnen entsprechende Forschungsfelder, wie z. B. unbeabsichtigte negative Auswirkungen von Engagement-Prozessen, unbewusstes Fehlverhalten und die Rolle von Böswilligkeit oder bewussten Fehlentscheidungen im Zuge der Einbindung.³⁰⁴

Angesichts dessen kann vermutet werden, dass es aufgrund der Komplexität, der verschiedenen Ansätze zum Umgang mit Stakeholder:innen (normativ versus instrumentell) und des geringen Wissensstandes zu Engagement-Prozessen an Bewusstsein über die Notwendigkeit von normativ geprägtem Stakeholder:innen-Engagement mangelt. Hürden bestehen bereits in der Identifizierung der relevanten Stakeholder:innen, wie die vorangegangenen Ausarbeitungen zeigen. Dass neben klassischen Stakeholder:innen wie Lieferant:innen oder Kund:innen auch andere Stakeholder:innen einbezogen werden und Engagement-Aktivitäten über reine Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen sollten, entzieht sich eventuell den Kenntnissen der Verantwortlichen. Die Defizite sind demnach nicht zwangsläufig auf eine bewusste Entscheidung zurückzuführen.

Für Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse lassen sich diverse Herausforderungen feststellen, die den Kriterien für erfolgreiche Engagement-Prozesse führender

³⁰² Vgl. Wanner/Pröbstl-Haider (2019) S. 3372.

³⁰³ Vgl. Kujala et al. (2022) S. 1138.

³⁰⁴ Vgl. Kujala et al. (2022) S. 1166.

Rahmenwerke entgegenstehen. Davon leitet sich die Frage ab, welche Bedeutung diese Herausforderungen für österreichische Sozialunternehmen haben. Dafür gilt es das Konzept der Wirkung und Wirkungsmessung näher zu beleuchten und Aspekte von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen aus den vorliegenden Quellen zu erarbeiten.

4 Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen

Die Datenlage zu österreichischen Sozialunternehmen wird als „regelmäßig unzureichend“³⁰⁵ bewertet. So liegen auch in Bezug auf Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen nur bedingt Daten und wissenschaftliche Erkenntnisse vor. Aktuelle Hinweise auf die Interaktion mit Stakeholder:innen bieten jedoch der „Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022“ der WU Wien und der „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“ des SENA. Diese beziehen sich auf die Einbindung von Stakeholder:innen im Allgemeinen und auf die Messung der gesellschaftlichen Wirkung (engl. social impact measurement). Die Europäische Kommission sieht „measurable, positive social impacts“³⁰⁶ und die Einbeziehung der Stakeholder:innen als Kriterien für die Definition von Sozialunternehmen im EU-Raum vor. Damit wird die Wirkungsmessung für Sozialunternehmen als wesentlich erachtet. Für die Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkung wird die laufende Einbindung der Stakeholder:innen als grundlegende Voraussetzung darstellt.³⁰⁷

4.1 Wirkung, Wirkungsmessung und die Rolle der Stakeholder:innen von österreichischen Sozialunternehmen

Der generelle Bedeutungsrahmen der Stakeholder:innen von Sozialunternehmen lässt sich anhand unterschiedlicher Quellen, Richtlinien und Leitfäden aufzeigen. Darunter sind die Publikation „Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises“ der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) zur Wirkungsmessung in Sozialunternehmen, das Working Paper „Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit-Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert“ der WU Wien und der Gründungsleitfaden für Social Entrepreneurs der Wirtschaftskammer Österreich. Sie verdeutlichen nicht nur die Rolle der Stakeholder:innen im Allgemeinen, sondern skizzieren auch die Notwendigkeit der

³⁰⁵ Vandor et al. (2022) S. 84.

³⁰⁶ European Parliament and the Council of the European Union (2013) S. 243.

³⁰⁷ Vgl. Noya (2015) S. 3.

Wirkungsmessung von Sozialunternehmen, manche mit einem Schwerpunkt auf Österreich.

Stakeholder:innen-Engagement ist für Sozialunternehmen somit in vielerlei Hinsicht bedeutsam. Das Social Entrepreneurship Process Model zeigt, wie Stakeholder:innen-Engagement dazu beitragen kann, die eigene Mission im Sinne der erwünschten Wirkung voranzutreiben.³⁰⁸ Die Stakeholder:innen eines Sozialunternehmens sind demnach Teil des sozialen, kulturellen sowie wirtschaftlichen und politischen Kontextes der Organisation und bieten damit einen geeigneten Orientierungspunkt für die Entwicklung des Geschäftsmodells und der Wirkungsziele. Der mögliche Wirkungsbereich eines Sozialunternehmens leitet sich demnach von den gesellschaftlichen Problemfeldern ab, die sich aus diesem Kontext ergeben. Die Aufgabe eines Sozialunternehmens besteht darin, sich mit den Chancen (engl. opportunity) zur Wirkung auseinanderzusetzen, das Geschäftsmodell danach auszurichten und es auf Veränderungen hin anzupassen, wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht.³⁰⁹

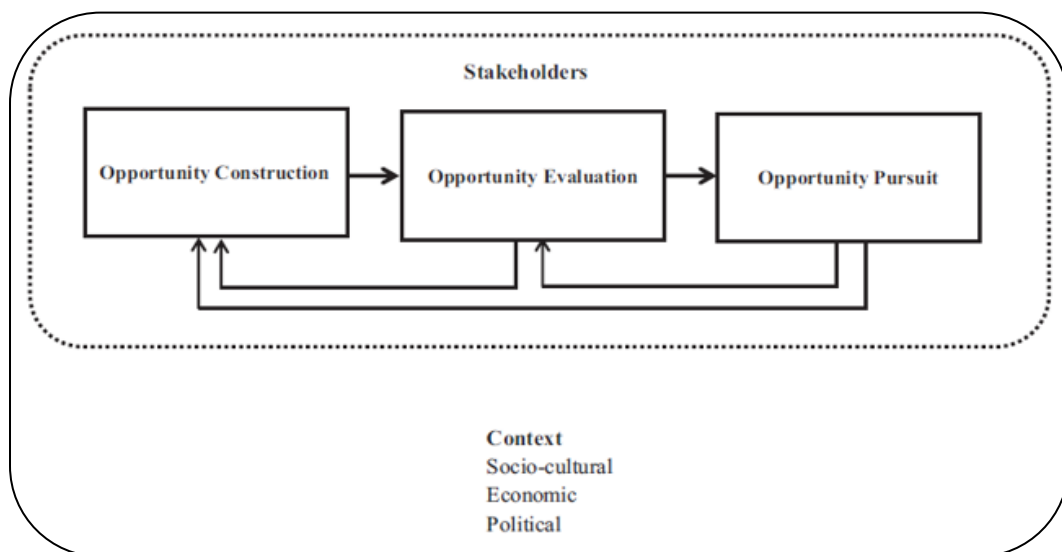


Abbildung 12: Social entrepreneurship process model³¹⁰

Daraus lässt sich ableiten, dass Stakeholder:innen-Engagement eine essenzielle Aufgabe von Sozialunternehmen ist, da sie im Zuge der laufenden Einbindung bestehende Chancen erkennen, sie bewerten und danach ausgerichtete Lösungen

³⁰⁸ Vgl. Smith/Woods (2015) S. 188 f.

³⁰⁹ Vgl. Smith/Woods (2015) S. 189 f.

³¹⁰ Smith/Woods (2015) S. 189.

entwickeln müssen, die eine Wirkung erzielen. Die Ausrichtung an Wirkungszielen führt demnach dazu, dass sich Sozialunternehmen intensiv mit der eigenen Wirkung auseinandersetzen und Prozesse zur Wirkungsmessung etablieren müssen. Gemäß dem OECD Policy Brief führt die weltweit steigende Anzahl von Sozialunternehmen und ihr zunehmender Einfluss dazu, dass das Verständnis von und die Messung der gesellschaftlichen Wirkungen von Sozialunternehmen eine immer höhere Priorität einnehmen. Dies trifft ebenso auf die betroffenen Stakeholder:innen zu, z. B. auf die von der Wirkung direkt betroffenen Stakeholder:innen, aber auch auf Impact-Investor:innen, die in eine bestimmte Wirkung investieren, bzw. auf Behörden, die Fördergelder für eine angestrebte Wirkung zur Verfügung stellen.³¹¹ Es ist festzuhalten, dass Sozialunternehmen angesichts ihres Geschäftsmodells und ihrer Rolle gegenüber zahlreichen unterschiedlichen Stakeholder:innen hinsichtlich ihrer Wirkung rechenschaftspflichtig sind.³¹²

Definition Wirkung und Abgrenzung zu Impact, Outcome, Output und Input: Eine Möglichkeit zur Begriffsabgrenzung und methodischen Vorgehensweise bei der Auseinandersetzung mit Wirkungen bietet die Wirkungstreppe von Phineo, die in der Praxis häufig angewendet wird. Sie kann dieser Abbildung entnommen werden.³¹³



Abbildung 13: Wirkungstreppe nach Phineo³¹⁴

³¹¹ Vgl. Noya (2015) S. 4.

³¹² Vgl. Grieco (2015) S. 2.

³¹³ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 43.

³¹⁴ Kurz/Kubek (2021) S. 5.

Die Wirkungstreppe unterscheidet zwischen den Begriffen Wirkung, Impact, Outcome, Output und Input einer Organisation. Der Input stellt die von der Organisation eingebrachten Ressourcen in Form von Mitteln und Kräften dar, um Aktivitäten durchzuführen.³¹⁵ Die Durchführung der Aktivitäten und die Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe werden als Output bezeichnet. Wirkung entsteht, wenn die Aktivität zu einem Outcome führt. Dieser Outcome kann sich in der Veränderung des Bewusstseins, der Fähigkeiten, des Verhaltens oder der Lebenssituation der Zielgruppe zeigen. Führt dies zu einer Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene, wird dies als Impact verstanden.³¹⁶

Der Begriff Wirkung ist zum Teil unscharf und wird unterschiedlich verwendet. Der Social Reporting Standard (SRS), ein verbreiteter Standard zur Wirkungsberichterstattung, unterscheidet beispielsweise nicht zwischen den Begriffen Outcome und Impact, sondern nutzt lediglich den Terminus Wirkung.³¹⁷ Die vorliegende Arbeit versteht unter Wirkung demgemäß eine Veränderung im Bereich der Stakeholder:innen und fasst darunter auch den Impact in Form von gesellschaftlichen Veränderungen. Damit orientiert sich die Arbeit an dem Verständnis von Phineo.

Wirkungsmessung in Sozialunternehmen: Für die Wirkungsmessung gibt es derzeit keinen allgemeingültigen Standard.³¹⁸ Es stehen jedoch unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, um sich mit der Wirkung einer Organisation auseinanderzusetzen. Die Anwendung dieser ist nicht auf Sozialunternehmen beschränkt, viele sind jedoch in diesem Kontext entstanden.³¹⁹ Das OECD Policy Brief identifiziert insgesamt drei mögliche Zugänge zur Wirkungsmessung von Sozialunternehmen, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Die letzten zwei Ansätze beziehen die Stakeholder:innen explizit mit ein:

- 1) Positivistisch: Die Verbesserung der operativen Leistung und das Hervorbringen von Innovation stehen im Vordergrund.
- 2) Kritisch: Die Ressourcenbeschaffung steht im Zentrum.

³¹⁵ Vgl. Kurz/Kubek (2021) S. 35.

³¹⁶ Vgl. Kurz/Kubek (2021) S. 5.

³¹⁷ Vgl. PHINEO gemeinnützige AG (2023) o. S.

³¹⁸ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 47.

³¹⁹ Vgl. Grünhaus/Rauscher (2021) S. 64.

- 3) Interpretativ: Die Wirkungsmessung dient der Legitimität der Organisation und stärkt ihre Daseinsberechtigung.³²⁰

Die Social-Return-on-Investment (SROI)-Analyse gilt als die am weitesten verbreitete und umfassendste Methode zur Analyse und Messung von Wirkungen.³²¹ Die Wirkungsanalyse nach SROI basiert auf der sogenannten Wirkungskette und nutzt eine breite Einbindung der Stakeholder:innen. Ein Vergleich von Grünhaus und Rauscher zeigt, dass umfassendes Stakeholder:innen-Engagement nicht bei allen bestehenden Methoden zur Wirkungsmessung und -analyse angewendet wird. So beinhaltet der Reporting Standard SRS beispielsweise keine expliziten Vorgaben für Stakeholder:innen-Engagement.³²²

Der Umgang mit dem Thema Wirkung lässt sich in drei Schritte gliedern, die für österreichische Sozialunternehmen empfohlen werden: Planung, Analyse und Reporting der Wirkung.³²³ Diese Schritte werden im Folgenden näher erläutert.

Planung der Wirkung: Nach einer Bedarfs- und Umfeldanalyse sind geeignete Wirkungsziele zu definieren und das Wirkungsmodell zu bestimmen. Wirkungsmodelle bilden den Zusammenhang zwischen Input bzw. Aktivitäten und der Wirkung ab. Die Arbeit mit Wirkungsmodellen ist als laufende Aufgabe zu betrachten, um die Wirkungsziele zu überprüfen und anzupassen. In diesem Rahmen werden auch die Begriffe Wirkungskette und Wirkungslogik genannt.³²⁴ Die folgende Abbildung zeigt eine einfache Darstellung einer Wirkungskette.

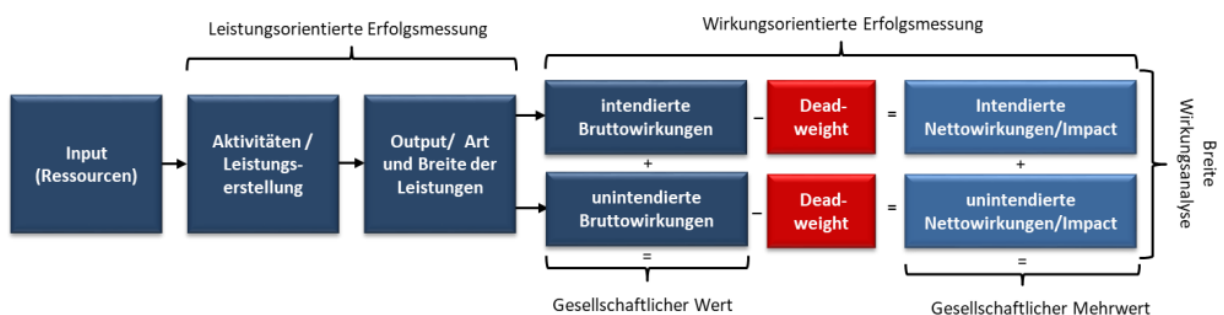


Abbildung 14: Einfache Wirkungskette³²⁵

³²⁰ Vgl. Noya (2015) S. 5.

³²¹ Vgl. Grünhaus/Rauscher (2021) S. 64.

³²² Vgl. Grünhaus/Rauscher (2021) S. 73.

³²³ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 42.

³²⁴ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 41 ff.

³²⁵ Grünhaus/Rauscher (2021) S. 6.

Demnach sind die Wirkungen der Leistungserstellung nachgelagert, was auch dem Verständnis der Wirkungstreppe von Phineo entspricht. Der Output einer Aktivität führt sowohl zu beabsichtigten als auch zu unbeabsichtigten Wirkungen (Bruttowirkungen). Die wirkungsorientierte Erfolgsmessung, die die auf die Aktivitäten der Organisation zurückzuführenden Wirkungen abbildet (Nettowirkungen), subtrahiert die Wirkungen (Deadweight), die auch ohne die konkreten Aktivitäten der Organisation eingetreten wären.³²⁶ Wirkungen können einen positiven sowie negativen Einfluss auf die Gesellschaft haben. In Summe führt diese Herangehensweise zu einer Gesamtwirkungsbetrachtung, aus der der gesellschaftliche Mehrwert der Aktivitäten einer Organisation hervorgeht. Dabei stehen die von den Wirkungen Betroffenen im Mittelpunkt. Die Bewertung der Wirkung muss über die Stakeholder:innen erfolgen. Es wird jedoch angemerkt, dass die Bewertungen unterschiedlich ausfallen können. Was in Summe zu einem gesellschaftlichen Mehrwert beiträgt, kann für einzelne Stakeholder:innen einen Nachteil darstellen.³²⁷

Analyse der Wirkung: Die Wirkungsanalyse liefert die Daten für das Wirkungsmodell und dient damit als strategische Grundlage. Bei der Analyse der Wirkung ist die Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholder:innen eine bedeutende Voraussetzung, um die Akzeptanz zu gewährleisten. Neben der Erhebung relevanter Daten werden auch Indikatoren festgelegt, anhand derer die Zielerreichung gemessen wird und die der Wirkungssteuerung dienen. Daher werden die Indikatoren „als wichtigstes Instrument zur Beurteilung der Wirkung eines Sozialunternehmens“³²⁸ bezeichnet. Zusammen mit den gängigen Finanzkennzahlen zur leistungsorientierten Erfolgsmessung bilden die zusätzlichen Indikatoren zur Evaluierung der eigenen Wirkung außerdem eine geeignete Grundlage für strategische Entscheidungen des Sozialunternehmens. Sie geben Aufschluss darüber, inwiefern die Leistung der Organisation auf die eigene Zielsetzung einzahlt. Diese Information spielt auch im Zusammenhang mit Fördervergaben oder bei der Fremdkapitalbeschaffung in Österreich eine entscheidende Rolle.³²⁹

³²⁶ Vgl. Grünhaus/Rauscher (2021) S. 7.

³²⁷ Vgl. Grünhaus/Rauscher (2021) S. 7 ff.

³²⁸ Gansterer/Krendl (2021) S. 44.

³²⁹ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 45.

Eine Untergruppe der Expert Group on Social Economy and Social Enterprises hat auf EU-Ebene im Jahr 2014 einen Vorschlag für Möglichkeiten zur Wirkungsmessung veröffentlicht. Die Ausarbeitungen unterstreichen, dass von einem starren, vorgegebenen Indikatorenkatalog abzusehen ist. Stattdessen müssten Sozialunternehmen in die Lage versetzt werden, ihre Indikatoren aus einem vorgegebenen Rahmen heraus selbst auszuwählen. Als Grund dafür werden verschiedene Faktoren genannt, z. B. die Heterogenität der Organisationen, die Notwendigkeit spontaner Reaktionen auf plötzlich eintretende Ereignisse und die Verhältnismäßigkeit von Aufwand und Unternehmensgröße. Die Indikatoren sind an den Anforderungen der Stakeholder:innen auszurichten.³³⁰

Damit fordert die zentrale Bedeutung der Wirkung Sozialunternehmen dazu auf, über traditionelle Kennzahlen hinauszugehen. Es wird jedoch festgehalten, dass wirkungsorientierte Organisationen häufiger nichtfinanzielle Kennzahlen einbeziehen, um ihr Bestehen zu rechtfertigen und ihren gesellschaftlichen Nutzen zu belegen.³³¹ Die Literatur weist dennoch darauf hin, dass das Identifizieren von Messgrößen für wirkungsorientierte Organisationen eine besondere Herausforderung darstellt.³³² Infolgedessen arbeiten die Organisationen häufig ohne eine klare Vorstellung vom Ausmaß des geschaffenen Werts.³³³

Reporting der Wirkung: Österreichische Sozialunternehmen sind dazu aufgefordert, ihre Stakeholder:innen laufend über ihre Wirkungen zu informieren. Für die Stakeholder:innen ist der Wirkungsbericht laut Gansterer und Krendl „die wichtigste Informationsquelle“³³⁴ und muss die relevantesten Informationen aus Sicht der Stakeholder:innen abbilden. So verlangen Stakeholder:innen wie Impact-Investor:innen, Förderstellen, aber auch die Gesellschaft eine transparente Offenlegung, wie die zur Verfügung gestellten Geldmittel verwendet werden und welche Wirkungen ein Sozialunternehmen durch die getätigten Investitionen tatsächlich erzielt.³³⁵ Anerkannte und internationale Richtlinien bieten in diesem

³³⁰ Vgl. Europäische Kommission et al. (2015) S. 25 ff.

³³¹ Vgl. Grünhaus/Rauscher (2021) S. 6.

³³² Vgl. Grieco (2015) S. 38.

³³³ Vgl. Davies et al. (2019) o. S.

³³⁴ Gansterer/Krendl (2021) S. 46.

³³⁵ Vgl. Cutt/Murray (2011) S. 37 f.

Zusammenhang eine strukturierte Vorgehensweise und unterstützen die Außenwirkung des Sozialunternehmens.³³⁶ Da eine Berichterstattung nach GRI Standards für die meisten österreichischen Sozialunternehmen einen unverhältnismäßig hohen Aufwand bedeutet, bietet sich beispielsweise ein Reporting nach SRS an. Dieser Reporting Standard richtet sich explizit an soziale Initiativen.³³⁷ Schlussendlich soll die Wirkungsmessung zu einem Erfahrungsgewinn in Sozialunternehmen beitragen. Sie ist als laufender Prozess unter Einbeziehung der Stakeholder:innen zu verstehen und dient der stetigen Optimierung im Sinne der Wirkungsziele.³³⁸

4.2 Erkenntnisse zu Wirkung, Ökosystem und Stakeholder:innen-Engagement von Sozialunternehmen in Österreich

Österreichische Sozialunternehmen erzeugen insbesondere im näheren Umkreis Wirkung. Der geografische Fokus der Leistungserstellung liegt mit 52,8 % überwiegend auf dem Inland und zusätzlich auf dem EU-Raum (27,5 %). Bei rund zwei von zehn Sozialunternehmen geht die Geschäftstätigkeit über den EU-Raum hinaus.³³⁹ Sozialunternehmen in Österreich sind in unterschiedlichen Sektoren tätig, bedienen verschiedene Zielgruppen und finden sich in einem gemeinsamen Ökosystem wieder.

Wirkungsfelder: Sozialunternehmen in Österreich streben Wirkung in verschiedenen Themengebieten und Wirtschaftssektoren an. Mit 59,3 % gehört mehr als die Hälfte der im Rahmen der WU-Studie befragten Sozialunternehmen in Österreich dem Gesundheits-, Bildungs- oder Sozialektor an. 12,4 % sind in der Informations- und Kommunikationsbranche tätig.³⁴⁰ Die Zahlen unterscheiden sich von den Angaben des „Austrian Social Enterprise Monitors 2021/2022“. Hier steht der Informations- und Kommunikationssektor mit über 25 % an erster Stelle. An zweiter und dritter Stelle wird die Erbringung von wirtschaftlichen und sonstigen Dienstleistungen angeführt.

³³⁶ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 46 f.

³³⁷ Vgl. Gansterer/Krendl (2021) S. 50.

³³⁸ Vgl. Europäische Kommission et al. (2015) S. 8.

³³⁹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 32 f.

³⁴⁰ Vgl. Vador et al. (2022) S. 20 f.

Gesundheit und Soziales reihen sich mit jeweils 18 % dahinter ein. Es ist anzumerken, dass in der SENA-Erhebung Mehrfachnennungen möglich waren.³⁴¹

Die Förderung von Chancengleichheit und nachhaltigem Konsum ist ebenfalls ein zentrales Ziel.³⁴² Neben dem Fokus auf soziale Wirkungsfelder sieht mehr als die Hälfte der österreichischen Sozialunternehmen ihre Wirkung in Handlungsfeldern zur ökologischen Nachhaltigkeit, darunter z. B. Klimaschutz, erneuerbare Energien oder Wasser.³⁴³ Neben ihrem innovativen Charakter (51,9 %) und den primären Wirkungszielen aus der unternehmerischen Aktivität heraus, erzeugen sie auch Wirkung durch nachhaltige Beschaffungspraktiken. Darüber hinaus engagiert sich mehr als ein Drittel (37,2 %) der österreichischen Sozialunternehmen in politischen Themen. Sie zeigen außerdem die Bereitschaft, ihre Erkenntnisse mit anderen durch aktive Wissensvermittlung zu teilen, um dadurch ebenfalls zu einer gesellschaftlichen Veränderung beizutragen.³⁴⁴ Diese Erkenntnis wird auch durch SENA bestätigt.³⁴⁵

Politische Entscheidungsträger:innen reduzieren Sozialunternehmen häufig auf den Bereich der Sozialen Arbeit und betrachten sie als Lückenfüller des Wohlfahrtsstaates.³⁴⁶ Es lässt sich jedoch festhalten, dass Sozialunternehmen in Österreich weitaus größere gesellschaftliche Wirkungsfelder bedienen.

Wirkungsmessung und -berichterstattung: Die eigene Wirkung ist von essenzieller Bedeutung für die Organisationen. So gaben 97,3 % der befragten Personen im Zuge der Erhebung der WU Wien an, dass die angestrebten Wirkungsziele höher gewichtet werden als die finanzielle Rendite ihres Unternehmens.³⁴⁷ Drei Viertel (75,1 %) der befragten Sozialunternehmen analysieren außerdem ihre Wirkungsziele, wobei signifikante Unterschiede in der Häufigkeit festzustellen sind. 27,5 % nehmen einmal und 11,2 % mehrmals im Jahr eine Wirkungsmessung vor. Während sich 12 % unregelmäßig mit ihren Wirkungen befassen, gehen andere Sozialunternehmen dieser

³⁴¹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 31.

³⁴² Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 43 f.

³⁴³ Vgl. Vantor et al. (2022) S. 32.

³⁴⁴ Vgl. Vantor et al. (2022) S. 43 f.

³⁴⁵ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 41.

³⁴⁶ Vgl. Anastasiadis et al. (2018) S. 29.

³⁴⁷ Vgl. Vantor et al. (2022) S. 17.

Aufgabe kontinuierlich nach (17,4 %). Fast ein Viertel (24,8 %) nahm zum Zeitpunkt der Erhebung keine Messung vor.³⁴⁸

Im OECD Policy Brief wird ausgeführt, dass eine Wirkungsmessung ausgeprägtes Fachwissen voraussetzt und mit hohem zeitlichen und monetären Ressourceneinsatz verbunden ist. Einfach zu verwendende Instrumente, die mit Sozialunternehmen zusammen entwickelt wurden, gibt es demnach nicht. Zudem verfügen Sozialunternehmen häufig nicht über die nötigen Ressourcen, um sich mit der Wirkungsmessung auseinanderzusetzen oder diese extern durchführen zu lassen.³⁴⁹ Diese Feststellung kann für österreichische Sozialunternehmen bestätigt werden. So geht aus der SENA-Erhebung hervor, dass Methoden zur Wirkungsmessung von österreichischen Sozialunternehmen als „wichtig, aber sehr kompliziert bis unverständlich wahrgenommen“³⁵⁰ werden. Hinzu kommt, dass vielen Sozialunternehmer:innen in Österreich betriebswirtschaftliche Kenntnisse fehlen.³⁵¹ Dabei steht die Wirkungsmessung mit betriebswirtschaftlichen Aspekten in Verbindung, z. B. durch die Identifizierung und Erhebung von Kennzahlen.³⁵²

In der Erhebung der WU Wien wird außerdem auf die hohen Qualitätsunterschiede bei der Wirkungsberichterstattung hingewiesen: „Wirkungsberichte reichen von rein deskriptiven Darstellungen bis hin zu rigoros und ergebnisoffen durchgeführten sowie gut dokumentierten Messungen und Analysen.“³⁵³ Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die Systeme zur Wirkungsmessung in mehr als 43,4 % der Fälle durch die Sozialunternehmen selbst entwickelt wurden. In den restlichen Sozialunternehmen wurden Unterstützungsprogramme in Anspruch genommen. Mehr als ein Viertel hat die Frage, ob sie bei der Wirkungsmessung unterstützt wurden, jedoch nicht beantwortet.³⁵⁴

Zielgruppen und Ökosystem als Stakeholder:innen: Österreichische Sozialunternehmen richten sich mit ihren Aktivitäten an unterschiedliche und zum Teil

³⁴⁸ Vandor et al. (2022) S. 43.

³⁴⁹ Vgl. Noya (2015) S. 17.

³⁵⁰ SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 56.

³⁵¹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 76.

³⁵² Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 80.

³⁵³ Vandor et al. (2022) S. 83.

³⁵⁴ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 44.

mehrere Zielgruppen. Im Durchschnitt bedienen sie drei unterschiedliche Zielgruppen, was zu einer Komplexität der Wirkungslogik beiträgt. Die Zielgruppen sind häufig die Leistungs- bzw. Wirkungsempfänger:innen und als relevante Stakeholder:innen der Sozialunternehmen einzustufen. Vandor et al. stellen fest, dass Personen mit 81 % und danach die Gesellschaft mit 64,3 % als Hauptzielgruppen der Wirkung zu betrachten sind. Organisationen folgen an dritter Stelle mit fast 30 %. Darunter reihen sich umweltbezogene Zielgruppen wie abiotische Gruppen (10,9 %), Flora (9,3 %) und Fauna (8,9 %) ein.³⁵⁵

Im Vergleich dazu lassen sich Unterschiede zu den Erkenntnissen von SENA feststellen. Eine Gesamtübersicht über die Zielgruppen von österreichischen Sozialunternehmen und ihre Verteilung bietet die folgende Abbildung.

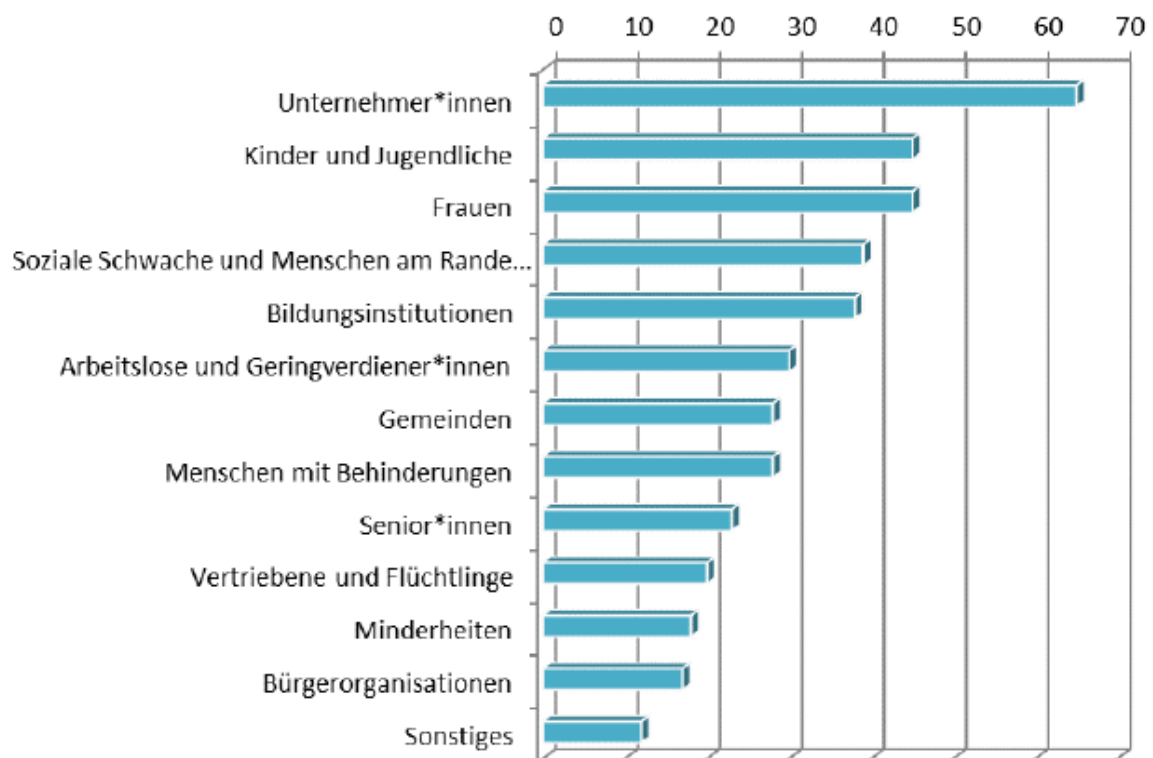


Abbildung 15: Gesellschaftliche Zielgruppen österreichischer Sozialunternehmen³⁵⁶

Der Wirtschaftssektor geht daraus mit über 60 % als größte Zielgruppe hervor. Er wird insbesondere mit sozialunternehmerischen Aktivitäten zur Förderung nachhaltiger Geschäftsmodelle bedient. Kinder und Jugendliche sowie Frauen stellen jeweils eine

³⁵⁵ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 34.

³⁵⁶ SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 41.

eigene Zielgruppe dar und sind für circa 45 % der österreichischen Sozialunternehmen als relevante Stakeholder:innen einzustufen.³⁵⁷

Neben den Zielgruppen wurde auch das Ökosystem der österreichischen Sozialunternehmen untersucht. Dieses ist betreffend Themen zur Finanzierung und Kapitalbeschaffung, Wissensvermittlung und Beratung sowie Kooperation und das Netzwerk der Organisationen bedeutend. Gleichzeitig wirkt das Ökosystem als Multiplikator und dient der Interessenvertretung von Sozialunternehmen in Österreich. Zu den am häufigsten in Anspruch genommenen Stellen im Ökosystem zählen die Förderagenturen. Darunter fallen die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) mit 20,5 %, die Wirtschaftsagentur Wien (10,5 %) und AWS (17,8 %). Weitere häufige Anlaufstellen sind die Wirtschaftskammer (WKO) mit 15,9 % und die WU Wien mit 13,6 %. Darüber hinaus gibt es verschiedene Unterstützungs- und Netzwerkorganisationen, an die sich Sozialunternehmen in Österreich wenden. Dazu zählen z. B. SENA, Impact Hub, Ashoka Austria, Arbeitsplus und der Social Impact Award, wie der Abbildung zu entnehmen ist.

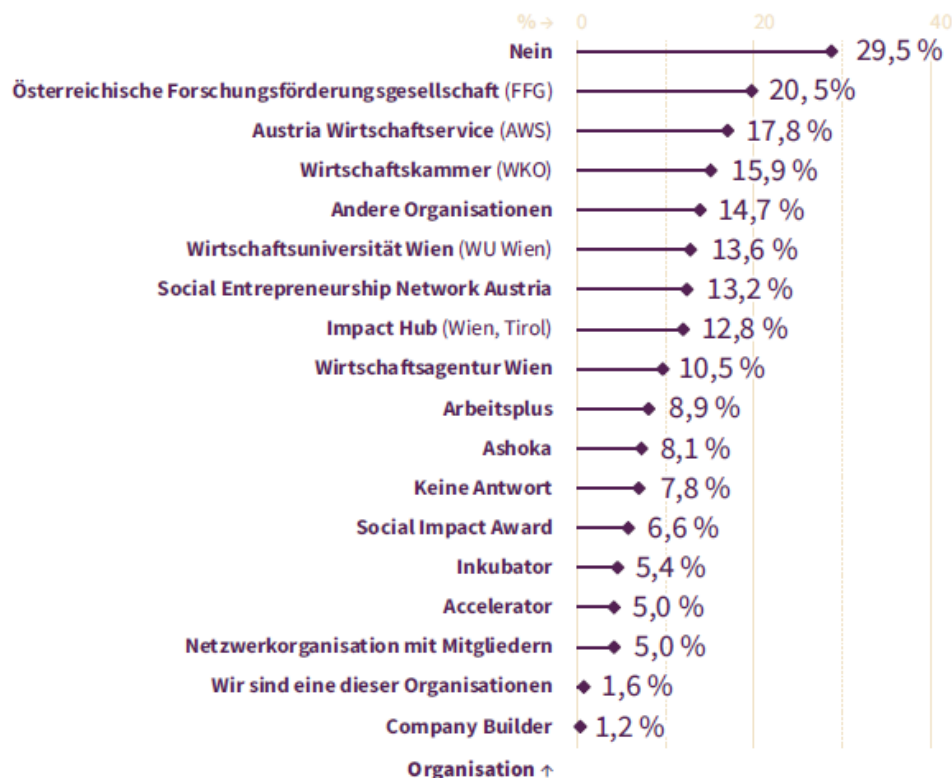


Abbildung 16: Unterstützung aus dem Ökosystem österreichischer Sozialunternehmen³⁵⁸

³⁵⁷ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 41.

³⁵⁸ Vandor et al. (2022) S. 62.

Rund ein Drittel der österreichischen Sozialunternehmen hat noch keine Unterstützung durch die gelisteten Organisationen im Ökosystem in Anspruch genommen. Ein Großteil dieses Ökosystems befindet sich außerdem in Wien. Dies nennt die Studie als Grund für den hohen Anteil der in Wien ansässigen Sozialunternehmen (54,5 %).³⁵⁹

Stakeholder:innen-Engagement und -Beziehungen: Eine Interaktion mit Stakeholder:innen findet in österreichischen Sozialunternehmen nach eigenen Aussagen statt. In der Untersuchung von Vandor et al. gaben von 258 befragten Sozialunternehmen fast alle (99,2 %) an, ihre Beschäftigten einzubeziehen. Mit 96,6 % weicht das Ergebnis für externe Stakeholder:innen marginal ab, wobei aus den Angaben nicht hervorgeht, um welche und wie viele Stakeholder:innen-Gruppen es sich neben den erwähnten Kund:innen handelt.³⁶⁰ Fast drei Viertel (73,6 %) der befragten Organisationen gaben an, ihre Wirkungsempfänger:innen in den Produktions- und Dienstleistungsprozess einzubeziehen. Davon binden rund 20 % ihre Wirkungsempfänger:innen stark bzw. sehr stark ein, während mehr als die Hälfte (51,2 %) aussagten, ihre Wirkungsempfänger:innen schwach bis sehr schwach einzubinden.³⁶¹

Zusätzlich lässt sich aus der Erhebung der WU Wien ableiten, dass die Ausprägung der Stakeholder:innen-Beziehungen möglicherweise von der Entwicklungsphase abhängt, in der das Sozialunternehmen zu verorten ist. Demnach zeichnet sich die späte Umsetzungs- und Wachstumsphase von österreichischen Sozialunternehmen durch solide Stakeholder:innen-Beziehungen aus. In dieser Phase befand sich zum Zeitpunkt der Umfrage rund ein Viertel (23,6 %) der Sozialunternehmen.³⁶²

Sozialunternehmen wird in Österreich mehr Vertrauen von ihren Stakeholder:innen entgegengebracht als anderen Organisationen.³⁶³ In diesem Zusammenhang wird jedoch auf die Sichtbarkeit von Sozialunternehmen in Österreich als Hürde hingewiesen. Demnach herrscht nur bedingtes Wissen über das Konzept von Sozialunternehmen. Des Weiteren ist die Kommunikation über Wirkungsziele bei zahlreichen Marktteilnehmer:innen unzureichend anschlussfähig. Das Prinzip der

³⁵⁹ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 18.

³⁶⁰ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 17.

³⁶¹ Vgl. Vandor et al. (2022) S. 38.

³⁶² Vgl. Vandor et al. (2022) S. 20.

³⁶³ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 84.

Wirkung als Primärziel ist somit erklärungsbedürftig, was zusätzlichen Kommunikationsaufwand bei den Zielgruppen und mit den Stakeholder:innen voraussetzt. Es erscheint für österreichische Sozialunternehmen durch ihr in Österreich kaum verbreitetes Geschäftsmodell herausfordernd, von anderen Marktteilnehmer:innen professionell wahrgenommen zu werden.³⁶⁴ Demgegenüber stehen die geringer ausfallenden Budgets in österreichischen Sozialunternehmen, worin sich erneut die tendenziell angespannte Ressourcenlage zeigt.³⁶⁵

Ferner liegen bezüglich Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen zum Zeitpunkt der Ausarbeitung dieser Masterthesis keine weiteren wissenschaftlichen Erkenntnisse vor. Daher befasst sich die empirische Untersuchung mit den Herausforderungen von Stakeholder:innen Engagement in österreichischen Sozialunternehmen und ihren Handlungsoptionen, um zum Erkenntnisgewinn beizutragen.

³⁶⁴ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 73.

³⁶⁵ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020) S. 52.

5 Empirische Untersuchung

Die vorliegende empirische Evidenz zu Sozialunternehmen in Österreich beschränkt sich auf wenige wissenschaftliche Untersuchungen. Hinzu kommen die Unterschiede im Hinblick auf die Definition von Sozialunternehmen in den bisherigen Veröffentlichungen, wie im zweiten Kapitel ausgeführt wurde. Das Thema Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen wurde noch nicht wissenschaftlich beleuchtet, weshalb keine quantitativen Ergebnisse herangezogen werden können.

5.1 Empirische Methode

Auswahl der Forschungsmethode: Quantitative Forschungsmethoden zielen darauf ab, replizierbare repräsentative Ergebnisse hervorzubringen, indem Hypothesen gebildet und durch die Untersuchung messbarer Variablen und ihrer Kausalzusammenhänge überprüft werden. Zu diesem Zweck werden statistische Verfahren angewendet.³⁶⁶ Die durch Stichprobenziehungen erhobenen Daten erlauben die Überprüfung von Theorien sowie die Feststellung von Gesetzmäßigkeiten und Regelmäßigkeiten, um Rückschlüsse für die Grundgesamtheit ziehen zu können.³⁶⁷ Quantitative Forschungsmethoden eignen sich, wenn bereits empirische Daten vorliegen und das Forschungsgebiet eingegrenzt werden kann.³⁶⁸

Qualitative Forschungsmethoden bieten sich an, wenn die theoretische Basis unzureichend und die Problemstellung maßgeblich von unbekanntem Variablen geprägt ist.³⁶⁹ Es werden wissenschaftliche Erkenntnisgewinne aus individuellen Perspektiven abgeleitet. Die Forschungsmethoden basieren auf folgenden Grundsätzen: Subjektbezogenheit, Deskription des Gegenstandsbereichs, Erschließen durch Interpretation, Untersuchung humanwissenschaftlicher Gegenstände im natürlichen Umfeld sowie auf der durch Begründung erreichbaren Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse. Auf diese Weise können neue Theorien gebildet und vorliegende

³⁶⁶ Vgl. Creswell (2014) S. 4.

³⁶⁷ Vgl. Keßler (2008) S. 190 f.

³⁶⁸ Vgl. Keßler (2008) S. 181.

³⁶⁹ Vgl. Hienerth (2008) S. 120.

Forschungslücken geschlossen werden.³⁷⁰ Die Hermeneutik als Überbegriff von Ansätzen zur wissenschaftlich fundierten Interpretation von Texten stellt einen Pfeiler qualitativer Erkenntnismethoden dar.³⁷¹ Demnach hat das Vorverständnis der forschenden Person zum Forschungsgegenstand einen Einfluss auf die Analyse. Das Vorverständnis wird folglich durch die Anwendung qualitativer Methoden am Forschungsgegenstand weiterentwickelt. Dies wird auch hermeneutische Spirale genannt.³⁷² Qualitative Interviews werden generell mündlich durchgeführt und erlauben der forschenden Person, anhand einer kleineren Stichprobe ein tieferes Wissen aufzubauen.³⁷³

Aufgrund der begrenzten Datenlage zum Forschungsgegenstand wurden zur Beantwortung der Forschungsfrage qualitative Einzelinterviews mit Fachpersonen als Erhebungsverfahren gewählt. Die Fragen wurden auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit abgeleitet. Weitere Details zur empirischen Methode sind in der folgenden Tabelle dargestellt, die sich an der Darstellung von Berger-Grabner orientiert.³⁷⁴

Erhebungsform	qualitatives Leitfadeninterview
Grundgesamtheit	Personen mit Fachwissen über österreichische Sozialunternehmen und Stakeholder:innen-Engagement
Erhebungsinstrument	strukturiertes Leitfaden (explorative Fragen) und gestützte Befragung (Likert-Skala), im Anhang A
Befragungszeitraum	17. Januar bis 9. Februar 2023
Ort der Befragung	online per Zoom oder MS Teams
Stichprobengröße	13 Personen
Auswertung	qualitative Inhaltsanalyse (Strukturierung)

Tabelle 6: Steckbrief zur Forschungsmethode

³⁷⁰ Vgl. Mayring (2016) S. 19 ff.

³⁷¹ Vgl. Mayring (2016) S. 13.

³⁷² Vgl. Mayring (2016) S. 30.

³⁷³ Vgl. Berger-Grabner (2016) S. 132 f.

³⁷⁴ Vgl. Berger-Grabner (2016) S. 136.

Theoretisches Sampling: Fachpersonen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie über Spezialwissen verfügen und in einem Fachgebiet sachkundig sind.³⁷⁵ Für die Interviews wurden daher Personen ausgewählt, die ein fundiertes Fachwissen über den Forschungsgegenstand nachweisen können. Das Ziel bei der Auswahl der Personen bestand darin, ein möglichst tiefes Fachwissen über beide Bereiche – Sozialunternehmen in Österreich und Stakeholder:innen-Engagement – aus unterschiedlichen Rollen heraus abzubilden.

Unterstützungsnetzwerken wird eine wichtige Rolle mit hoher Kompetenz zugesprochen, da sie einen Wissenserwerb und eine Weiterentwicklung von Sozialunternehmen in Österreich und den Austausch zwischen den Organisationen ermöglichen.³⁷⁶ Aufgrund ihres Wissensstandards wurden daher sieben Personen aus Netzwerkorganisationen für das theoretische Sampling gewählt. Ebenfalls teilgenommen haben Personen, die zum Themenfeld Sozialunternehmen in Österreich Forschung betreiben und Fachkenntnisse im Bereich Stakeholder:innen-Engagement aufweisen. Das theoretische Sampling wurde außerdem um Personen ergänzt, die bezüglich Stakeholder:innen-Engagement lehren (z. B. an Hochschulen) oder beraten und Berührungspunkte mit österreichischen Sozialunternehmen haben. Die Verteilung der Personen ist in Tabelle 7 dargestellt.

Personen, die	Anzahl
in Netzwerkorganisationen von österreichischen Sozialunternehmen arbeiten	7 von 13
Forschung auf dem Themengebiet Sozialunternehmen und/oder Stakeholder:innen-Engagement betreiben	5 von 13
zu Stakeholder:innen-Engagement beraten und/oder lehren	5 von 13

Tabelle 7: Übersicht zum Sampling

Alle Personen bewegen sich im Ökosystem von österreichischen Sozialunternehmen. Dabei nehmen sie neben ihrer übergeordneten Position verschiedene und häufig mehrere Rollen ein, etwa als Beiratsmitglied von sozialunternehmerischen Initiativen,

³⁷⁵ Vgl. Bogner et al. (2014) S. 9.

³⁷⁶ Vgl. Rameder et al. (2016) S. 16.

Teil einer Jury oder als Mentor:in. Die Personen verfügen außerdem über Erfahrungen in der Beratung in beiden oder einem der Bereiche. Der Mittelwert der Berufserfahrung auf dem Fachgebiet beträgt 13 Jahre. In Summe verfügen die Personen über 171 Jahre Erfahrung. Die folgende Tabelle zeigt die Kompetenzen und Arbeitsschwerpunkte der interviewten Personen. Aus Datenschutzgründen wurden diese anonymisiert.

Code	Position und Themenbezug
E1	Geschäftsführung, berät und lehrt zu Stakeholder:innen-Engagement und hat Erfahrung mit österreichischen Sozialunternehmen
E2	Geschäftsführung, berät und lehrt zu Stakeholder:innen-Engagement und hat Erfahrung mit österreichischen Sozialunternehmen
E3	Person aus wissenschaftlichem Umfeld mit Kernkompetenz in Stakeholder:innen-Engagement und Sozialunternehmen in Österreich
E4	Person aus wissenschaftlichem Umfeld mit Kernkompetenz in Stakeholder:innen-Engagement und Sozialunternehmen in Österreich
E5	leitende Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich mit Beratungsfunktion plus Forschung
E6	Person aus wissenschaftlichem Umfeld mit Kernkompetenz zu Sozialunternehmen in Österreich und Stakeholder:innen-Engagement
E7	beratende Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich
E8	leitende Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich mit Beratungsfunktion
E9	leitende Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich mit Beratungsfunktion
E10	beratende Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich
E11	Geschäftsführung, berät und lehrt zu Stakeholder:innen-Engagement und hat Erfahrung mit österreichischen Sozialunternehmen
E12	leitende und beratende Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich
E13	Tätigkeit in einer Netzwerkorganisation für Sozialunternehmen in Österreich plus Forschung

Tabelle 8: Themenbezug der Personen im Sampling

5.2 Erhebung der Daten

Aufbau des Interviews: Der angewendete Leitfaden für das Interview umfasst vier Abschnitte: den Einstieg, den in zwei Teile gegliederten Hauptteil sowie den Abschluss.

Der Einstiegsteil eines qualitativen Interviews dient dazu, eine geeignete Einleitung zu finden und einen Erzählstimulus zu setzen.³⁷⁷ Dafür werden die Motivation zur Teilnahme und Erfahrungen auf dem Themengebiet abgefragt.

Der Hauptteil dient der Beantwortung der Forschungsfrage und gliedert sich in zwei Abschnitte. Der erste umfasst drei explorative Fragen, beginnend mit der Frage zu den Kennzeichen von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen. Die zwei weiteren Fragen beziehen sich auf die Herausforderungen, die einem erfolgreichen Stakeholder:innen-Engagement entgegenstehen, und Handlungsempfehlungen für Sozialunternehmen, um diese Herausforderungen zu überwinden. Der zweite Abschnitt des Hauptteils besteht aus einer gestützten Befragung. Diese beinhaltet die einzelnen Herausforderungen zu Stakeholder:innen-Engagement, die in Kapitel 3.4 vorgestellt wurden. Eine vierstufige Likert-Skala ermöglichte die individuelle Einschätzung, inwiefern die insgesamt 19 Herausforderungen für Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen gar nicht zutreffen, wenig zutreffen, zutreffen oder sehr zutreffen. Neben den vier Antwortoptionen bestand auch die Möglichkeit, mit „Ich weiß nicht“ zu antworten. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Tendenzen auf Basis der subjektiven Wahrnehmung festzustellen.³⁷⁸

Der Abschluss des Interviews beinhaltet eine Frage, um Handlungsempfehlungen auf Basis der abgegebenen Einschätzung zu den einzelnen Herausforderungen zu ergänzen. So wurde den Personen ermöglicht, weitere Gedanken zum Themengebiet zu formulieren, und das Ende des Interviews eingeleitet.

Durchführung der Interviews: Die Personen wurden im Zeitraum vom 17. Januar bis 9. Februar 2023 interviewt. Im Vorfeld wurden den Personen kurze Definitionen zur Verfügung gestellt, um ein einheitliches Verständnis zu den Begriffen österreichische Sozialunternehmen, Stakeholder:innen und Stakeholder:innen-Engagement zu

³⁷⁷ Vgl. Bogner et al. (2014) S. 61.

³⁷⁸ Vgl. Berger-Grabner (2016) S. 196.

gewährleisten. Die Aussendung enthielt zudem die drei explorativen Fragen des Hauptteils, aber nicht den Teil der gestützten Befragung, um die Antworten auf die explorativen Fragen nicht zu beeinflussen. So wurde sichergestellt, dass bei den Befragten ausreichend Kenntnisse zum Untersuchungsgegenstand des Interviews vorliegen, wie in der Literatur empfohlen.³⁷⁹ Die Interviews fanden virtuell über Videokonferenzprogramme statt, womit die Befragungen aufgezeichnet wurden. Vorab wurde die Zustimmung eingeholt.

Die Interviews begannen mit einer kurzen beidseitigen Vorstellung und der Nachfrage nach Verständnisfragen zu den vorab gesendeten Definitionen. Danach folgten die zwei Einstiegsfragen und die Überleitung zum Hauptteil. Dieser wurde mit der ersten der drei explorativen Fragen begonnen. Zu den zwei weiteren Fragen, die auf die Herausforderungen und Handlungsempfehlungen abzielen, wurde jeweils im Laufe des Interviews an der passenden Stelle übergeleitet. Im zweiten Abschnitt des Hauptteils fand die gestützte Befragung statt. Die Personen wurden durch die Funktion „Bildschirm teilen“ virtuell durch den Fragebogen geführt. Zudem wurde auf diese Weise die Einschätzung der jeweiligen Herausforderung auf der Likert-Skala dokumentiert. Den Personen wurde am Ende die Möglichkeit geboten, ihre Einschätzung auf der Skala anzupassen. Danach folgte der Abschluss der Interviews, indem um Ergänzungen zu weiteren Herausforderungen und Handlungsempfehlungen gebeten wurde. Die Interviews endeten mit einer Danksagung und der Information, dass die Aufnahme gestoppt wird. Die Dauer der Interviews betrug maximal 62 Minuten.

Die Reihenfolge der zwei Hauptteile wurde in allen Interviews eingehalten, um die Antworten auf die offenen Fragen durch die gestützte Befragung nicht zu beeinflussen.

5.3 Dokumentation und Datenauswertung

Zur Dokumentation und Auswertung der Interviews eignet sich die Transkription der Aufnahmen. Dies ermöglicht das Ableiten des Fachwissens und die Verarbeitung von Textpassagen.³⁸⁰ Für die vorliegende Arbeit wurden für die Interviews einzelne

³⁷⁹ Vgl. Berger-Grabner (2016) S. 134.

³⁸⁰ Vgl. Berger-Grabner (2016) S. 134 f.

Transkripte in Schriftsprache erstellt. Zusätzlich liegt zu jedem Interview eine Dokumentation der Einschätzung hinsichtlich der einzelnen Herausforderungen auf der vierstufigen Likert-Skala vor.

Die vorliegenden Daten wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, die sich zur Analyse von Material eignet, das im Rahmen einer Kommunikation erhoben wurde. Sie folgt einer Systematik, ist regel- und theoriegeleitet und lässt als Ergebnis Rückschlüsse auf Aspekte zu, die aus der Kommunikation hervorgehen. Mayring spricht in diesem Zusammenhang von kategoriengeleiteter Textanalyse.³⁸¹ Dabei stellt das Kategoriensystem „das zentrale Instrument der Analyse dar“.³⁸² Die Kategorienbildung, auch Kodieren genannt, leitet sich häufig vom Interviewleitfaden ab.³⁸³ Auf dieser Basis wurden zunächst Kategorien entwickelt und Passagen der einzelnen Transkripte den einzelnen Kategorien zugeordnet. Die Kategorien wurden in einem iterativen Prozess überarbeitet. Das Festhalten von Widersprüchen und Unterschieden ist bei der Verwertung der Transkripte vorgesehen.³⁸⁴ Dies wurde auch bei der Auswertung für die vorliegende Arbeit berücksichtigt. Zusätzlich wurden die Ergebnisse zum gestützten Frageteil zu zwei Tendenzen zusammengefasst und die prozentuale Verteilung grafisch aufbereitet.

5.4 Ergebnisse zu Kennzeichen von erfolgreichem Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen

Von den befragten Personen wurden unterschiedliche Kennzeichen erfolgreichen Stakeholder:innen-Engagements genannt. Zwei unterstrichen, dass an Sozialunternehmen grundsätzlich dieselben Ansprüche in Bezug auf Stakeholder:innen-Engagement gestellt würden wie an klassische Unternehmen. Eine Person sieht in einem möglichst ausgeprägten Einbeziehen der Stakeholder:innen in Anlehnung an AA1000SES (2015) ein Erfolgskriterium. Eine andere nannte diesbezüglich die Befolgung des Stakeholder:innen-Engagement-Prozesses, wie er im Standard beschrieben wird, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten.

³⁸¹ Vgl. Mayring (2010) S. 13.

³⁸² Mayring (2010) S. 49.

³⁸³ Vgl. Bogner et al. (2014) S. 78.

³⁸⁴ Vgl. Bogner et al. (2014) S. 79.

Für drei Personen hängen die Kennzeichen für erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement von Eigenschaften des Sozialunternehmens ab, z. B. die Zuordnung zum Cluster und die Unternehmensgröße bzw. die Marktreife der Organisation. Eine weitere Person gab an, dass die Beurteilung davon abzuleiten sei, was unter dem Begriff verstanden wird und inwiefern eine Mitbestimmung vorgesehen ist. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass die Erfolgskennzeichen in Indikatoren gefasst werden müssten, die vom Ziel des Engagements abhängen. Ziele könnten in der Maximierung des Impacts bestehen oder in der Steigerung des Bekanntheits- und Vernetzungsgrads der Organisation. Darüber hinaus lässt sich erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement nach Aussage der interviewten Personen anhand der folgenden Aspekte beurteilen.

Überblick und Verständnis zu Stakeholder:innen: Laut sieben von 13 Personen zeigt sich der Erfolg von Stakeholder:innen-Engagement in Sozialunternehmen darin, dass die Organisation ihre Stakeholder:innen überblickt und kennt. Die Stakeholder:innen-Eigenschaften, -Bedürfnisse und -Erwartungen sind dem Sozialunternehmen bekannt. Die Organisation weiß außerdem, bei welchen Stakeholder:innen Überschneidungen zu den Werten, Wirkungszielen und der Mission bestehen. Zusätzlich hat das Sozialunternehmen ein Verständnis der Rollen der Stakeholder:innen, mögliche Barrieren des Systems, in dem sich die Stakeholder:innen befinden, und die Logik, der diese Stakeholder:innen folgen. Das Sozialunternehmen weiß, was es von welchen Anspruchsgruppen erwarten kann bzw. was es den Stakeholder:innen zu bieten hat und welche Stakeholder:innen relevant sind. Dabei wurden unterschiedliche Level der Professionalisierung genannt: von einem groben Überblick mit Notizen zu den Stakeholder:innen bis hin zu einem Stakeholder:innen-Mapping, das sorgfältigen Analysen zugrunde liegt.

Beziehungsqualität und Kooperation: Für erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement sind laut zehn Personen die Beziehungsqualität zu den Stakeholder:innen, die Kooperationsformen und ihre Eigenschaften wesentliche Erfolgskriterien. Demnach hat das Sozialunternehmen geeignete und erfolgreiche Kooperationsformen für und mit Stakeholder:innen entwickelt. Sinnvolle Dialog- und Entscheidungsformate auf normativer Basis sind in geeigneten Settings etabliert, finden regelmäßig statt und sind ergebnisoffen. Die Kooperationsform basiert auf dem Wissen über das Kollaborationspotenzial und verfolgt ein gemeinsames Ziel, das

beispielsweise in der Veränderung des Systems liegt, in dem Wirkung angestrebt wird. Für die Organisation und die Stakeholder:innen stellen die Kooperationen einen Mehrwert dar und sind auf eine langfristige Interaktion und Beziehung ausgelegt, sofern dies zielführend ist. Es besteht eine Beziehung zu Repräsentanz-Personen der jeweiligen Stakeholder:innen-Organisation. Beziehungen zu relevanten Stakeholder:innen sind durch Vertrauen, gegenseitiges Interesse und eine persönliche Verbindung auf Augenhöhe gekennzeichnet und frei von Machtspielen.

Engagement-Prozesse und laufende Optimierung: Sieben Personen betrachten etablierte Prozesse rund um Stakeholder:innen-Engagement als Erfolgskennzeichen. Diese zeigen klare Zuständigkeiten und ermöglichen eine Kontinuität sowie eine laufende Verbesserung des Engagements. Eine Person erwähnte in diesem Kontext, vorhandene Prozesse zur umfassenden Einbindung in möglichst viele Phasen der Wertschöpfung zu etablieren. Neben einer prozessualen Abbildung des Engagements wurden auch transparente Prozesse zur Wirkungsmessung und Reflexion innerhalb der Organisation genannt.

Führung und Strategie: Laut vier Personen liegt ein Erfolgsfaktor in der strategischen Verankerung von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen. Dies umfasst auch das Commitment der Führungsebene, die Stakeholder:innen-Engagement mitträgt bzw. ermöglicht – vom Bewusstsein über das Bekenntnis zum Dialog bis hin zur aktiven, umfassenden Einbeziehung der Stakeholder:innen in Entscheidungen. Im Besonderen wurde von zwei Personen die strategische Bedeutung der Einbindung der Wirkungsempfänger:innen bzw. Zielgruppe hervorgehoben, möglicherweise bis hin zur Aufnahme von Vertreter:innen ins Team. Eine solche Einbindungstiefe muss bereits in einer frühen Phase der Organisation mitgedacht und umgesetzt werden.

Reputation, Sichtbarkeit und Advocacy: Die Professionalität und Langfristigkeit des Engagements sowie die Reputation und Sichtbarkeit des Sozialunternehmens erlauben die Positionierung als Meinungsbildner:in und Vertreter:in der Wirkungsempfänger:innen. Das setzt eine vorhandene Wirkungsmessung unter Einbeziehung der Stakeholder:innen voraus, was von drei Personen als Kriterium genannt wurde. Das Einnehmen einer Advocacy-Rolle wurde von vier Personen angemerkt. Es besteht eine aktiv gelebte Beziehung zur öffentlichen Hand bzw. Politik.

Vier Personen betrachten diesen Aspekt als Erfolgsmerkmal, was nach Aussage von zwei Personen bisher nur wenige Sozialunternehmen anstreben bzw. erreicht haben.

5.5 Ergebnisse zu Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen

Ein zentraler Forschungsschwerpunkt ist die Beurteilung der Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement, die für österreichische Sozialunternehmen beobachtet werden können.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass unter den Personen unterschiedliche Meinungen bestehen, wie sich Sozialunternehmen von NGOs und Unternehmen mit For-Profit-Geschäftsmodellen abgrenzen lassen. So wurde von zwei Personen angemerkt, dass Sozialunternehmen sich kaum vom professionalisierten NGO-Sektor unterscheiden. Ferner scheinen die Professionalisierung und Herausforderungen in Bezug auf Stakeholder:innen-Engagement je nach Cluster, wie in Tabelle 2 dargestellt, zu bestehen und sich auch im Hinblick auf die Stakeholder:innen zu unterscheiden. Zum Teil bezogen sich die Personen insbesondere oder ausschließlich auf die Wirkungsempfänger:innen. Andere setzten einen größeren Fokus und bezogen auch Stakeholder:innen wie Förderstellen, Investor:innen oder die öffentliche Hand in ihre Überlegungen mit ein.

5.5.1 Beurteilung der Herausforderungen hinsichtlich Führung, Organisationsstruktur und wissensbasierter Faktoren im Stakeholder:innen-Engagement österreichischer Sozialunternehmen

Die Abbildung zeigt die Tendenzen der jeweiligen Herausforderungen, die sich durch die Einschätzung der 13 Personen für österreichische Sozialunternehmen in der jeweiligen Kategorie ergeben haben. Ressourcenengpässe sehen mit 92 % beinahe alle Befragten als zutreffende bzw. sehr zutreffende Herausforderung an. Die Instrumentalisierung von Stakeholder:innen durch österreichische Sozialunternehmen wurde am geringsten bewertet.

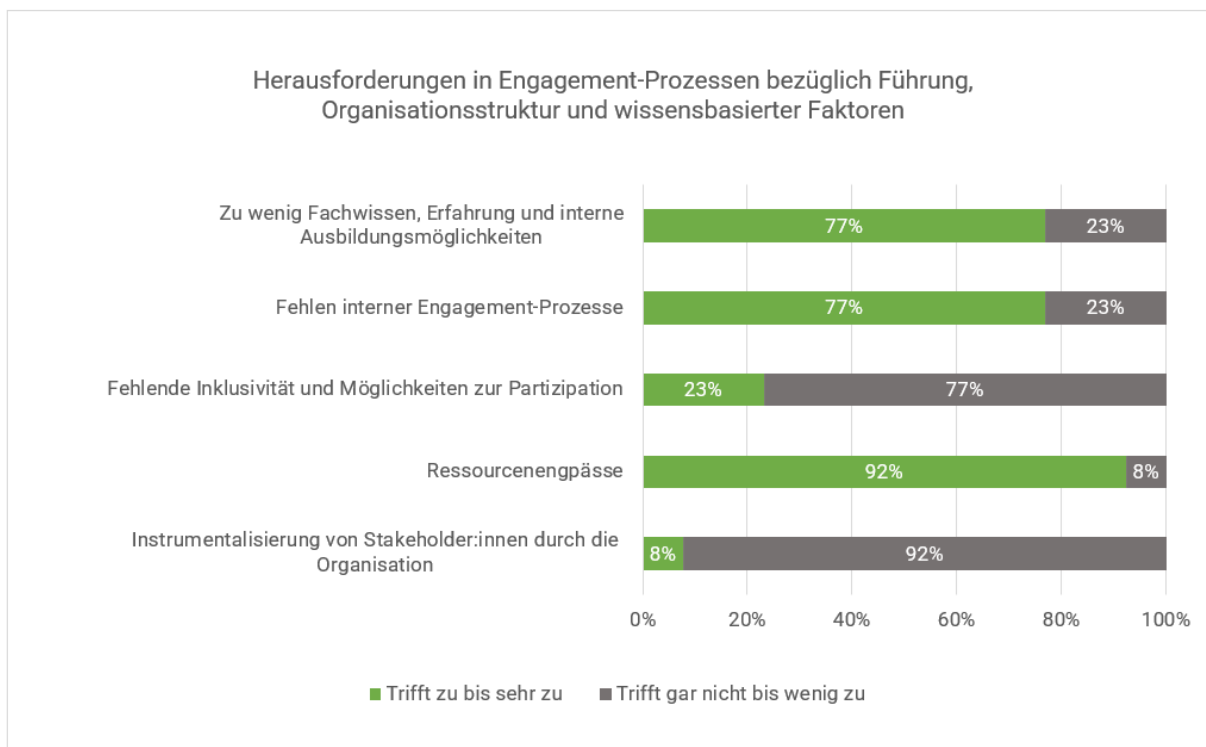


Abbildung 17: Beurteilung der Herausforderungen in Engagement-Prozessen bezüglich Führung, Organisationsstruktur und wissensbasierter Faktoren

Zu wenig Fachwissen, Erfahrung und interne Ausbildungsmöglichkeiten: Zehn der 13 Personen haben diesen Aspekt als zutreffende bzw. sehr zutreffende Herausforderung eingestuft. Fehlendes Fachwissen und interne Ausbildungsmöglichkeiten wurden von drei Personen als generelle Herausforderung von Sozialunternehmen in Österreich genannt. Demnach stehen hinter den Organisationen häufig ambitionierte Persönlichkeiten, die in ihrem Wirkungsfeld hohe Expertise aufweisen, jedoch in anderen Bereichen wie der strategischen Unternehmensführung weniger versiert sind. Hier reiht sich auch das Wissen über das Konzept des Stakeholder:innen-Engagements ein, das lückenhaft und wenig verbreitet zu sein scheint. Zwei Personen merkten an, dass das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement auch in wirtschaftsbezogenen Studien- und Lehrgängen nicht gelehrt werde, weshalb es in Sozialunternehmen, wie in anderen Organisationen auch, an Bewusstsein und Know-how zur Durchführung fehle. Eine andere Person misst dem Fachwissen über Stakeholder:innen-Engagement wiederum wenig Bedeutung bei.

Es lassen sich unterschiedliche Tendenzen feststellen, die mit den Geschäftsmodellen von österreichischen Sozialunternehmen in Verbindung stehen. Eine Person gab an,

dass in Organisationen mit ökologischen Wirkungszielen bzw. Organisationen im Cluster der technologieaffinen Social Businesses wenig oder kein Wissen über Stakeholder:innen-Engagement bestehe, was dazu führe, dass die Wichtigkeit dessen nicht erfasst werde und Stakeholder:innen-Engagement gar nicht oder nur bedingt durchgeführt werde. Stakeholder:innen-Engagement auf Basis des normativen Ansatzes setze jedoch Kompetenzen in und eine Auseinandersetzung mit dem Thema voraus. Aus Sicht von zwei anderen Personen besteht in arbeitsmarktintegrativen Betrieben ein breites Schulungsangebot bzw. Fachwissen über die Einbindung der Wirkungsempfänger:innen. Andere Stakeholder:innen wurden in dem Zusammenhang nicht genannt.

Vier Personen stellten fest, dass Stakeholder:innen-Engagement den Sozialunternehmen in Österreich ein Begriff sei. Sie stufen fehlendes Fachwissen und Erfahrungen zur Umsetzung jedoch als herausfordernd ein. Amateurhaftes Ausprobieren bis hin zu einer geringen Ausschöpfung von Engagement-Optionen und das Fehlen einer sinnvollen Form der Umsetzung wurden als Folgen genannt. In diesem Zusammenhang wurde der Mangel an Best-Practice-Beispielen als erschwerender Faktor angebracht.

Fehlende Inklusivität und Möglichkeiten zur Partizipation: Für zehn der 13 Personen treffen Herausforderungen im Hinblick auf Inklusivität und Möglichkeiten zur Partizipation gar nicht oder nur im geringen Maße zu. Eine Person sagte aus, dass österreichische Sozialunternehmen generell mehr Optionen zur Partizipation anböten als klassische Unternehmen. Zwei andere Personen betonten die Bedeutung der Werthaltung, die eng mit der Offenheit, eine möglichst tiefe Einbindung und Partizipation zu ermöglichen, in Verbindung steht. Diese Werthaltung sei auch in österreichischen Sozialunternehmen nicht natürlicherweise gegeben. Außerdem wurde angemerkt, dass die Anzahl der Möglichkeiten zur Partizipation insbesondere von der Stakeholder:innen-Gruppe abhängt. Demnach bestünden für Wirkungsempfänger:innen häufig partizipatorische Strukturen, darüber hinaus lassen sich auf Basis der Personenaussagen wenige Möglichkeiten ableiten. Dies gilt auch für interne Stakeholder:innen. Als Beispiel wurden begrenzte interne Partizipationsstrukturen genannt, wodurch Ideen im Team zwar gesammelt, aber Entscheidungen in den Organisationen top-down getroffen werden. Ferner fehlt es häufig an der Offenheit zur Kollaboration unter den Sozialunternehmen. Eine Person unterstrich, dass

Stakeholder:innen-Engagement größer – über die Zielgruppe hinaus – gedacht werden müsse.

Ressourcenengpässe: Aus Sicht von zwölf der 13 interviewten Personen treffen Ressourcenengpässe in österreichischen Sozialunternehmen als Herausforderung zu, für elf davon treffen sie sehr zu. Ressourcenengpässe wurden in der gestützten Befragung als Herausforderung insgesamt am höchsten bewertet. Eine Person unterstrich die Bedeutung dieses Aspektes mit der Aussage, dass alle ihr bekannten Sozialunternehmen über Ressourcenengpässe berichteten. Drei Personen gaben an, dass die Ressourcenlage in österreichischen Sozialunternehmen im Vergleich zu Organisationen mit klassischen Geschäftsmodellen noch angespannter sei. Es stehen weder genügend Arbeitskräfte für eine interne Abwicklung noch ausreichend Budget für eine externe Beauftragung oder Beratungsleistung zur Verfügung.

Einige Organisationen befinden sich außerdem in einer Frühphase, weshalb die Anzahl der Mitarbeitenden gering ausfällt oder zum Teil durch Ehrenamtliche kompensiert wird. Teilweise handelt es sich auch um EPU's. Bei diesen Sozialunternehmen besteht ein umso größerer Fokus auf dem Tages- und Kerngeschäft sowie auf der Umsatzgenerierung. Letzteres setzt bei Sozialunternehmen nach Aussage einer Person mehr Zeit voraus als bei klassischen Start-ups. Folglich fehlt die Zeit, um zusätzlich Stakeholder:innen-Engagement zu betreiben, da dies nicht in direkten monetären Rückflüssen resultiert. Zusätzlich merkte diese Person an, dass Sozialunternehmer:innen generell an ihre Grenzen stießen. Demgegenüber stehen nach Einschätzung von acht Personen der hohe Zeitaufwand und die Komplexität von Stakeholder:innen-Engagement. Eine andere Person erweiterte den Ressourcenbegriff um den Punkt der Legitimität. Demnach müssen sich Sozialunternehmen ihre Legitimität bzw. Daseinsberechtigung als Ressource erarbeiten, was unter den gegebenen Umständen ebenfalls herausfordernd erscheint.

Eine Person gab hingegen an, dass Ressourcenengpässe zwar bestünden, aber als Herausforderung für das Engagement nur wenig zuträfen. Die Stakeholder:innen nehmen demnach eine hohe Priorität ein, weshalb die begrenzten Ressourcen automatisch für das Engagement aufgewendet werden.

Fehlen interner Engagement-Prozesse: Zehn von 13 Personen betrachten die fehlende prozessuale Abbildung von Stakeholder:innen-Engagement als eine

Herausforderung, die zutrifft bzw. sehr zutrifft. Zwei Personen merkten an, dass insbesondere die Unternehmensgröße und das Alter eine Rolle spielten. Zahlreiche Organisationen sind noch jung, weshalb wenig Erfahrung mit Prozessen vorliegt. Stakeholder:innen-Engagement wird in österreichischen Sozialunternehmen daher in der Regel nicht systematisch betrieben und ist nicht prozessual gestützt. Nach Auffassung von fünf Personen beruht Stakeholder:innen-Engagement eher auf Intention bzw. der Notwendigkeit der Zusammenarbeit als auf einem ausgearbeiteten Prozessdesign oder Stakeholder:innen-Engagement-Programm, das nach Aussage einer Person beispielsweise auf einem Mapping nach Mitchell basiert. Stakeholder:innen-Engagement erscheint daher wenig professionalisiert. Eine Person sagte in dem Zusammenhang, dass Stakeholder:innen-Engagement nicht strategisch betrieben werde, sondern der strategische Zugang im Nachhinein häufig hineininterpretiert werde.

Instrumentalisierung von Stakeholder:innen durch die Organisation: Diese Herausforderung trifft aus Sicht von zwölf Personen wenig bis gar nicht zu. Eine Person begründet die Einschätzung damit, dass Sozialunternehmen nicht die Machtposition hätten, die eine Instrumentalisierung voraussetzt. Eine andere Person gab an, dass Instrumentalisierung eine Absicht bedinge, die bei den bekannten Organisationen nicht festzustellen sei. Generell seien österreichische Sozialunternehmen eher vorsichtig, um nicht zu instrumentalisieren oder selbst instrumentalisiert zu werden. Drei Personen nannten dennoch Potenziale zur Instrumentalisierung der Stakeholder:innen. Möglichkeiten bestünden bei der Durchsetzung von Interessen, z. B. bei Förderungen, dominierenden Skalierungszielen und ausgeprägter Kampagnisierung. Bei den letzten beiden Aspekten bestünde außerdem die Gefahr, dass der Fokus auf die eigentlichen Wirkungsziele verschwimmt.

5.5.2 Beurteilungen der Herausforderungen hinsichtlich Beziehung und Informationsaustausch im Stakeholder:innen-Engagement österreichischer Sozialunternehmen

Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich wird, treffen laut mehr als drei Viertel der befragten Personen mangelndes Vertrauen sowie Konflikte und belastete bzw. unzureichende Beziehungen wenig bis gar nicht zu. Kommunikationsaspekte und das

mangelnde Verständnis betreffend die Bedürfnisse werden durch die Personen unterschiedlich bewertet.

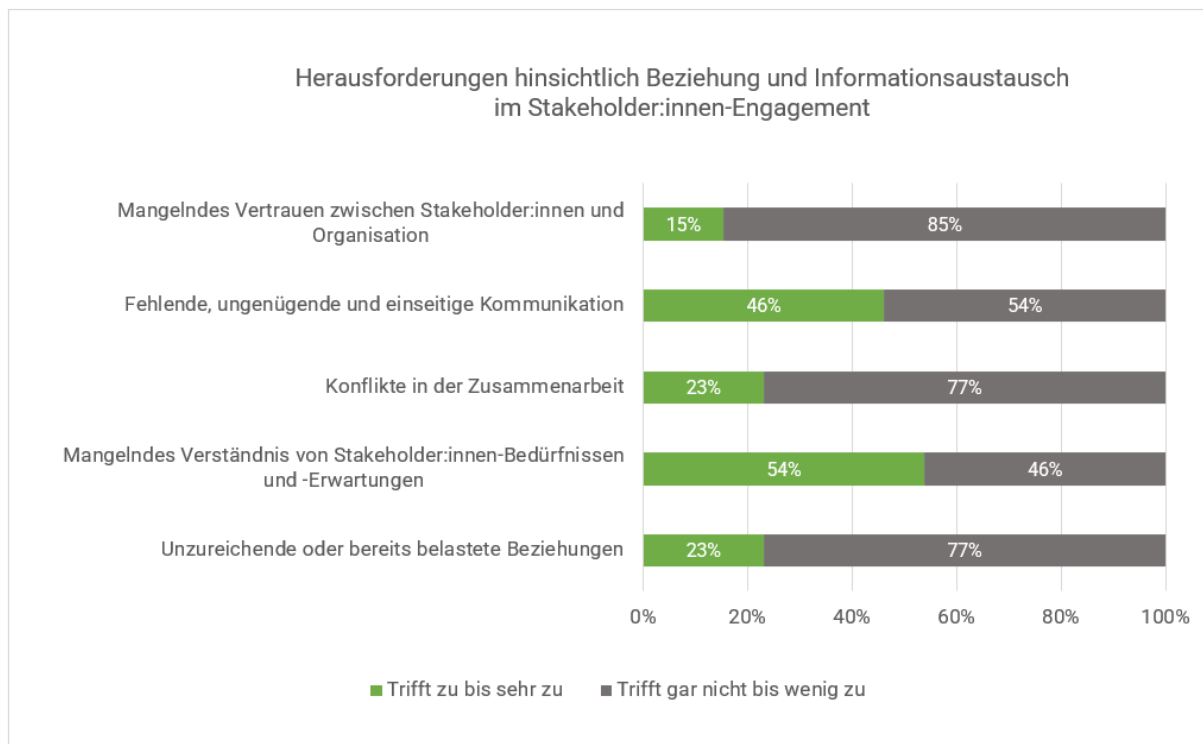


Abbildung 18: Beurteilung der Herausforderungen hinsichtlich Beziehung und Informationsaustausch im Stakeholder:innen-Engagement

Mangelndes Vertrauen zwischen Stakeholder:innen und Organisation: Es wurde von einem Großteil der Personen festgestellt, dass eine Vertrauensbasis zwischen Sozialunternehmen und ihren Stakeholder:innen vorhanden ist. Die Ausrichtung an Wirkungszielen trägt zu einer höheren Glaubwürdigkeit bei. Dies zeigt sich auch in der gestützten Befragung, in der elf der befragten Personen angaben, dass mangelndes Vertrauen keine oder nur eine geringe Herausforderung darstelle. Arbeitsmarktintegrative Sozialunternehmen oder Organisationen, die in hochpolitischen Feldern wie im Bildungsbereich wirken oder disruptive Technologien anstreben, müssen sich jedoch nach Aussage zweier Personen häufig das Vertrauen erarbeiten. Dies betrifft z. B. die Wirkungsempfänger:innen, aber auch andere Organisationen, die in dem Wirkungsfeld teilweise bereits viele Jahre tätig sind. Gleiches gilt für Fördergeber:innen bzw. die öffentliche Hand.

Fehlende, ungenügende und einseitige Kommunikation: Bei der Beurteilung dieser Herausforderung fallen die Meinungen der Personen unterschiedlich aus. Sieben Personen gaben an, dass Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikation wenig

oder gar nicht zuträfen. Insbesondere mit den Leistungsempfänger:innen wird die Kommunikation als zufriedenstellend beurteilt.

Sechs Personen bewerteten Aspekte der Kommunikation mit Stakeholder:innen jedoch als eine zutreffende Herausforderung. Zwei Personen gaben an, dass Formate wie Fragebögen oder E-Mails in Sozialunternehmen beliebt seien, aber kein zielführendes Dialogformat darstellten. Die Kommunikation ist häufig unzureichend auf die Stakeholder:innen abgestimmt. Meist wird ein Format für alle Stakeholder:innen-Gruppen verwendet. Eine Person gab an, dass sich diese Tendenz durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ausbreiten werde, weil viele Unternehmen Stakeholder:innen-Feedback einholen müssten. Gleichzeitig unterstrich eine Person die hohe Bedeutung einer gelingenden Kommunikation, um zur Sichtbarkeit und Ressourcenbeschaffung beizutragen. Zusätzliche Herausforderungen bestehen nach Auffassung von zwei Personen in der Erreichbarkeit relevanter Stakeholder:innen-Gruppen, insbesondere beim Erstkontakt.

Konflikte in der Zusammenarbeit: Drei Personen gaben Konflikte in der Zusammenarbeit als zutreffende Herausforderung an. Zwei dieser Personen normalisierten jedoch das Vorhandensein von Konflikten. Potenzial für Konflikte bieten z. B. unterschiedliche Interessen, Realitäten oder Ressourcenengpässe. Zudem wurden Konflikte zwischen Stakeholder:innen genannt, die im Multi-Stakeholder:innen-Setting entstehen können.

Das gering ausgeprägte Netzwerk von Sozialunternehmen in Österreich stellt nach Auffassung einer Person ebenfalls ein Potenzial für Konflikte dar. Nicht immer führen Kooperationen zwischen Sozialunternehmen zum Erfolg. Aufgrund des kleinen Netzwerkes können interpersonelle Konflikte unter Sozialunternehmer:innen auch über die Kooperation hinaus zum Problem werden.

Mangelndes Verständnis von Stakeholder:innen-Bedürfnissen und -Erwartungen: Sieben Personen sind der Auffassung, dass diese Herausforderung für österreichische Sozialunternehmen zutrifft. Eine Person betrachtet dies als zentrale Herausforderung. Dazu zählt auch die Förderung der Motivation zur dauerhaften Teilnahme am Engagement-Prozess.

Demgegenüber stehen sechs Personen, die ein mangelndes Verständnis als gar nicht oder wenig zutreffend einstufen. Eine Person gab in dem Zusammenhang an, dass die

Feststellung der Bedürfnisse von Wirkungsempfänger:innen einen zentralen Auftrag von arbeitsmarktintegrativen Organisationen darstelle und erfüllt werde.

Unzureichende oder bereits belastete Beziehungen: Zehn der 13 Personen gaben an, dass dies von untergeordneter Bedeutung sei. Die Qualität der Stakeholder:innen-Beziehungen wurde überwiegend positiv bewertet. Mögliche Herausforderungen bestehen nach Aussage einer Person im Beziehungsaufbau, der eine gewisse Vorlaufzeit benötige. Eine andere Person gab an, dass die Erreichbarkeit der Stakeholder:innen ebenfalls problematisch sein könne. Nicht zentral organisierte oder vulnerable Stakeholder:innen sind nur schwer zu erreichen. Im politischen Umfeld wechseln die Ansprechpartner:innen außerdem regelmäßig, weshalb Stakeholder:innen-Beziehungen hier laufend von Grund auf neu erarbeitet werden müssen. Der Erstkontakt stellt laut einer Person häufig die größte Hürde dar, um eine tragfähige Beziehung aufzubauen. Misstrauenspotenzial besteht laut einer Person zum Teil im NGO-Sektor, wo Sozialunternehmen mitunter als neoliberale Alternative eingestuft werden, was einen Beziehungsaufbau erschwert.

5.5.3 Beurteilung der Stakeholder:innen-bezogenen Herausforderungen im Engagement-Prozess

In Bezug auf die Stakeholder:innen-bezogenen Herausforderungen lassen sich ebenfalls divergierende Meinungen feststellen. Als zutreffende Herausforderungen heben sich der Umgang mit widersprüchlichen Anliegen und bestehende Barrieren durch Technologie, Information und Wissen ab. Mangelndes Interesse der Stakeholder:innen an Kooperation trifft mit 69 % am wenigsten zu.

Die folgende Abbildung zeigt die Tendenzen zu den Stakeholder:innen-bezogenen Herausforderungen im Engagement-Prozess.

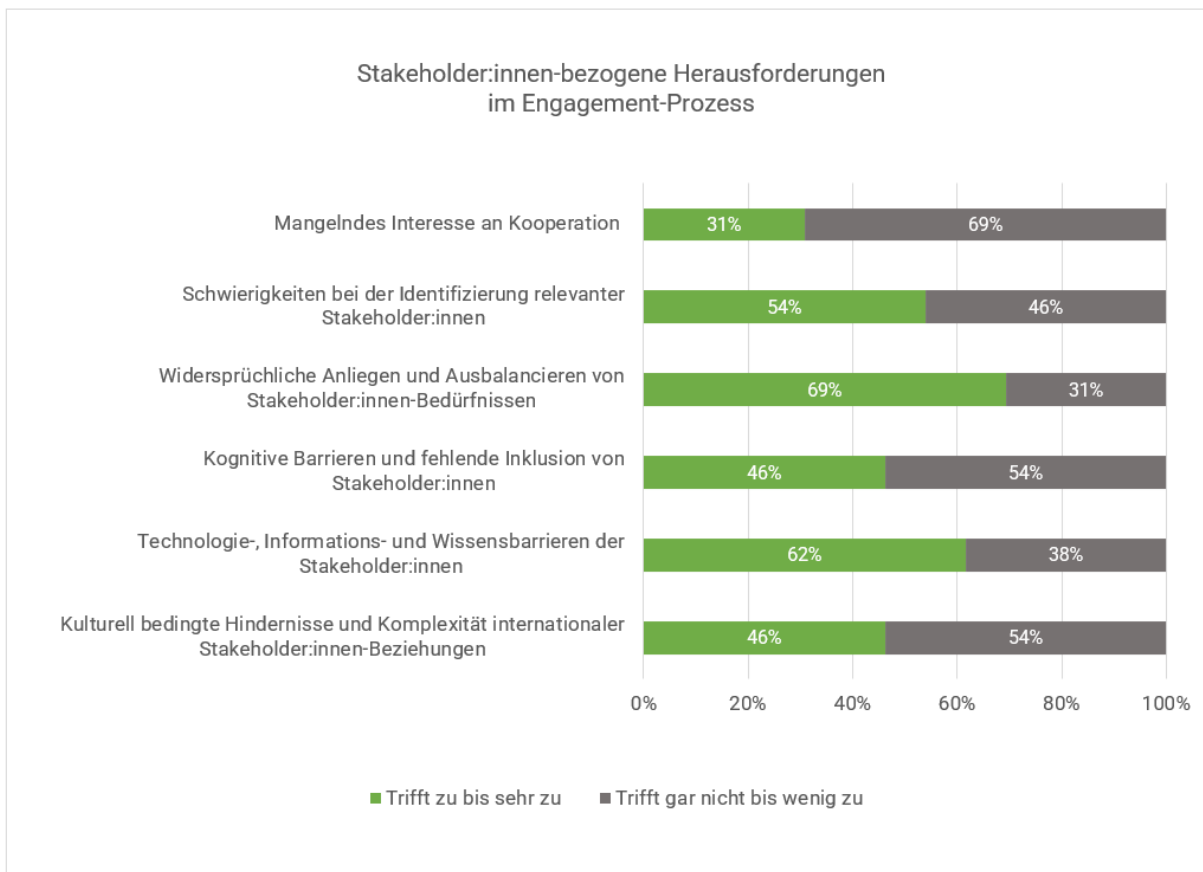


Abbildung 19: Beurteilung der Stakeholder:innen-bezogenen Herausforderungen im Engagement-Prozess

Mangelndes Interesse an Kooperation: Rund zwei Drittel der befragten Personen sehen in der Kooperationsbereitschaft eine geringe bis gar keine Herausforderung. Im Allgemeinen wird die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit österreichischen Sozialunternehmen höher eingestuft als bei klassischen Unternehmen. Aus Sicht von drei Personen hängt das Interesse an der Zusammenarbeit allerdings von der Stakeholder:innen-Gruppe ab. Primäre Anspruchsgruppen zeigen demnach häufiger die Bereitschaft zur Kooperation. Die öffentliche Hand sei hingegen häufig wichtig, aber schwer zu erreichen. Auch die Positionierung der Organisation wird von zwei Personen als Kriterium genannt, das das Interesse an Kooperation steigert. Arbeitsmarktintegrative Organisationen sind durch ihr langes Bestehen in ihrem Umfeld etabliert, was der Bereitschaft zur Zusammenarbeit zuträglich ist.

Zusätzlich unterscheiden sich relevante Stakeholder:innen häufig von den Sozialunternehmer:innen, z. B. im Level der Erfahrung, in der Wertausrichtung oder weil sie einem anderen Sektor angehören, was die Anschlussfähigkeit und daher das Interesse an Kooperation beeinträchtigt. Auch wenn das Engagement nicht in der

Arbeitszeit abgewickelt werden kann, sinkt womöglich das Interesse der Stakeholder:innen an Kooperation. Zusätzlich könnte ein mangelndes Interesse bei Stakeholder:innen-Gruppen bestehen, die zahlreiche negative Erfahrungen mit Engagement-Prozessen gesammelt haben oder häufig für Engagement-Prozesse angefragt werden.

Schwierigkeiten bei der Identifizierung relevanter Stakeholder:innen: Dieser Aspekt wird von den Personen unterschiedlich bewertet. Mehr als die Hälfte der Befragten bewertete die Identifizierung der Stakeholder:innen als Herausforderung. Ähnlich wie der NGO-Sektor müssen sich Sozialunternehmen in Österreich mit mehr Stakeholder:innen auseinandersetzen als klassische Unternehmen. Die Landschaft an Stakeholder:innen angesichts dieser Vielzahl an Anspruchsgruppen zu überblicken, die bedeutendsten herauszufinden und eine Grenze zu ziehen, ist für Sozialunternehmen demnach mit Schwierigkeiten verbunden, auch weil es zeitaufwendig ist. Frühphasige Organisationen sind laut Aussage einer Person von dieser Herausforderung besonders betroffen, da hier noch der Überblick fehlt. Andererseits wurde angemerkt, dass die überschaubaren Strukturen in Österreich für Stakeholder:innen-Engagement dienlich sind.

Widersprüchliche Anliegen und Ausbalancieren von Stakeholder:innen-Bedürfnissen: Unterschiedliche Standpunkte und Ziele wurden als klassisches Problem von Stakeholder:innen-Engagement beschrieben, dem sich laut neun Personen auch österreichische Sozialunternehmen nicht entziehen können. Insbesondere für Multi-Stakeholder:innen-Beziehungen wurden zentrale Herausforderungen wie die Aushandlung von unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen sowie das Zusammenführen von Ansichten beschrieben. Außerdem finden sich Sozialunternehmen in Österreich aufgrund ideologischer Unterschiede häufig in einem Spannungsverhältnis zwischen dem NGO-Sektor und klassischen Unternehmen wieder, was das Engagement mit beiden Organisationsmodellen erschwert.

Kognitive Barrieren und fehlende Inklusion von Stakeholder:innen: Die Personen sind diesbezüglich unterschiedlicher Ansicht. Für die Einbindung von benachteiligten Gruppen im arbeitsmarktintegrativen Bereich wurde dies als relevante Herausforderung genannt. Eine andere Person gab an, dass diese Herausforderung in diesem Bereich wenig zutreffen sollte, da sonst die Ziele verfehlt wären. Laut einer weiteren

Person kann dies generell in Sozialunternehmen der Fall sein, wenn die Organisation hier keinen bewussten Schwerpunkt setzt. Häufig fehle der Blick auf die Thematik.

Technologie-, Informations- und Wissensbarrieren der Stakeholder:innen: Zwei Drittel der befragten Personen betrachten diese Aspekte als Herausforderung für österreichische Sozialunternehmen. Insbesondere die unterschiedlichen Wissensstände hob eine Person als Herausforderung hervor.

Kulturell bedingte Hindernisse und Komplexität internationaler Stakeholder:innen-Beziehungen: Sieben Personen sehen in diesem Punkt keine oder eine im geringen Maße zutreffende Herausforderung. Österreichische Sozialunternehmen sind selten im internationalen Umfeld tätig. Allerdings wurde dies als relevante Hürde für einige arbeitsmarktintegrative Organisationen genannt, bei denen ein Teil der Leistungsempfänger:innen einen Migrationshintergrund aufweist. Mögliche Herausforderungen können durch die Sprache und kulturelle Unterschiede entstehen.

5.5.4 Beurteilung sonstiger Herausforderungen im Stakeholder:innen-Engagement österreichischer Sozialunternehmen

Fehlende Instrumente betrachten zwei Drittel der Personen als zutreffende bzw. sehr zutreffende Herausforderung. Demgegenüber stehen die durch die fehlende Regulatorik bedingten Herausforderungen bzw. die Möglichkeit eines geringen Bewusstseins für die Bedeutung von Stakeholder:innen-Engagement, die aus Sicht von rund zwei Drittel der Personen als Herausforderungen weniger zutreffen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick darüber, wie die sonstigen Herausforderungen im Stakeholder:innen-Engagement von den befragten Personen beurteilt wurden.

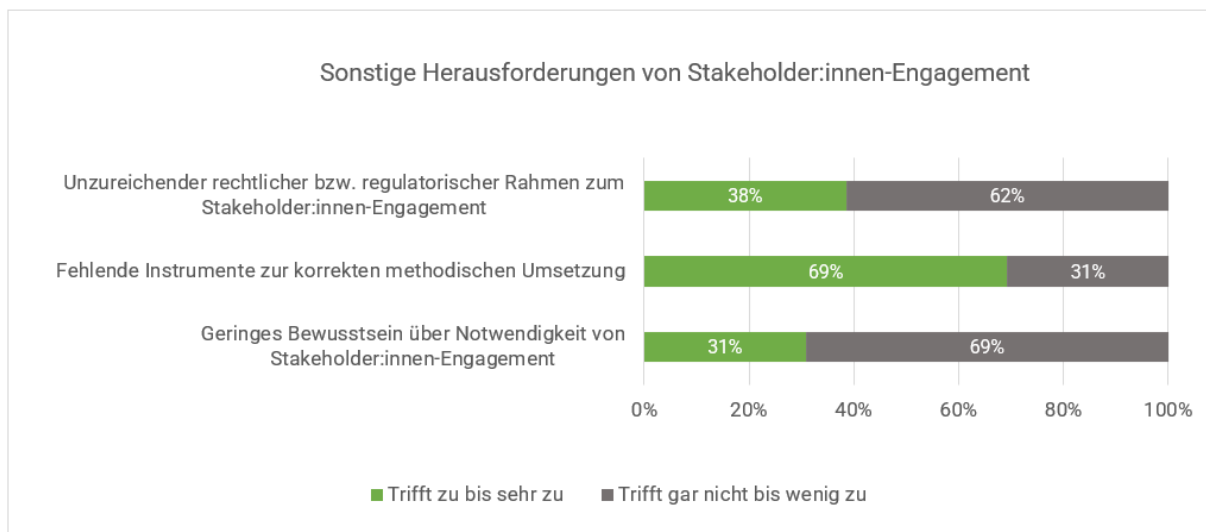


Abbildung 20: Sonstige Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement

Unzureichender rechtlicher bzw. regulatorischer Rahmen zum Stakeholder:innen-Engagement: Acht Personen sehen in dem Fehlen regulatorischer Vorgaben zum Stakeholder:innen-Engagement keine oder eine geringe Herausforderung. Eine Person fügte hinzu, dass regulatorische Vorgaben wertvoll seien, aber auch zur Komplexität beitragen. Zusätzlich könnte der Bezug zur Realität fehlen, wodurch der Nutzen nicht gegeben ist. Eine Person merkte an, dass dieser Punkt eine der größten Herausforderungen im Engagement von Stakeholder:innen darstelle. Nach Auffassung einer anderen Person ist die Herausforderung lediglich auf die Einbindung von Angestellten zu begrenzen.

Fehlende Instrumente zur korrekten methodischen Umsetzung: Zwei Drittel betrachten das Fehlen geeigneter Tools als Herausforderung. Selbsterklärende Instrumente über methodische Hilfestellungen bis hin zu praktischen Tools, die leicht im Berufsalltag angewendet werden können, sind nicht ausreichend vorhanden bzw. müssen erweitert werden. Bestehende Instrumente werden als nicht hinreichend bzw. nicht ausreichend verbreitet bewertet oder passen nicht zu den Bedürfnissen der Organisation. Dies gilt auch für die Möglichkeit der Evaluation und des Assessments des Stakeholder:innen-Engagement-Erfolgs.

Geringes Bewusstsein über Notwendigkeit von Stakeholder:innen-Engagement: Ein Drittel der befragten Personen betrachtet diesen Punkt als Herausforderung. Es wurde angemerkt, dass Sozialunternehmen sich dahingehend nicht von klassischen Organisationen unterscheiden. Gerade die Führungsebene ist laut zwei Personen

häufig nicht sensibilisiert. Bei Gründer:innen handele es sich oft um beeindruckende Persönlichkeiten mit Charisma, die aber weniger für Stakeholder:innen-Engagement sensibilisiert bzw. geeignet sind oder die Reflexion in Engagement-Prozessen weniger zulassen. Eine Person sieht in der Bewusstseinsbildung eine der größten Herausforderungen. Insbesondere im Cluster der technologieaffinen Social Businesses oder in Organisationen mit Start-up-Mentalität sei dies nicht gegeben.

Drei Personen beschrieben Stakeholder:innen-Engagement hingegen als stets präsent Element des Berufsalltags in arbeitsmarktintegrativen Organisationen. Eine andere Person vermutete, dass Sozialunternehmen sich dessen zwar bewusst seien, aber das Engagement auf die Zielgruppe der Wirkung beschränkt sei. Demnach fehlt es an einem Bewusstsein für ein gesamtheitliches Engagement-Konzept. Zusätzlich wurde von zwei Personen erwähnt, dass der Nutzen von Stakeholder:innen-Engagement häufig nicht erkannt werde. In dem Zusammenhang wurde jedoch auch gesagt, dass dies nicht zwangsläufig eine Herausforderung darstelle. Insbesondere in der Anfangsphase sind die Prioritäten anders gesetzt.

5.5.5 Spezifische Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement von österreichischen Sozialunternehmen

Ergänzend zu den Herausforderungen aus der gestützten Befragung wurden weitere Herausforderungen im offenen Frageteil der Interviews festgestellt.

Fehlendes Verständnis des Konzeptes von Sozialunternehmen: Fünf Personen betrachten das fehlende Verständnis zu Sozialunternehmen in Österreich als Herausforderung. Eine Person bezeichnete es als größte Hürde, dass Sozialunternehmen ihr Geschäftsmodell laufend erklären müssen, da es noch nicht ausreichend verbreitet ist. Ergänzt wurde dieser Aspekt durch eine andere Person, die ebenfalls die geringe Verbreitung sowie die Schubladisierung von Sozialunternehmen als Herausforderung betrachtet. Stakeholder:innen bieten zudem keine Schnittstellen oder Prozesse zur Bewertung herangetragener Innovationen an. Es fehle auch die Anerkennung der Sozialunternehmen in Österreich als Innovationstreiber:innen, was nach Aussage einer Person in Ländern wie Deutschland oder Frankreich bereits fortgeschrittener ist. Zusätzlich merkte eine Person an, dass es schwierig sei,

Mitarbeitende zu finden, die die Logik von Sozialunternehmen kennen, verstehen und sich darin bewegen können.

Laut zwei Personen müssen Sozialunternehmer:innen ihre Wirkungsausrichtung nicht nur erklären, sondern häufig auch rechtfertigen. Sozialunternehmen müssen die Legitimität ihrer Aktivitäten unter Beweis stellen. Obwohl die Logik von geförderten oder spendenfinanzierten Organisationen in Österreich genauso verinnerlicht ist wie klassische Geschäftsmodelle, stehen vor allem hybride Sozialunternehmen, die ihre Wirkungsziele auf Basis von Erträgen zu maximieren versuchen, vor großen Herausforderungen, die sich aus dem Aspekt der Legitimität ergeben.

Darüber hinaus wurde angemerkt, dass das Geschäftsmodell in Österreich bei vielen bedeutenden Stakeholder:innen-Gruppen bedingt anschlussfähig scheint. Eine Person nannte in dem Zusammenhang österreichische Investor:innen, Förderstellen, Sozialversicherungen und Steuerbehörden. Von Unternehmen wird in Österreich erwartet, dass sie gewinnorientiert ausgerichtet sind. Eine Person beschrieb, dass es eine der größten Herausforderungen sei, diese Erwartungshaltung zu überwinden. Demnach sind Sozialunternehmen für quantitatives Wachstum bedingt prädestiniert. System und Stakeholder:innen funktionieren jedoch nach dieser Logik.

Finanzierung und Förderung: Acht Personen erwähnten die begrenzten Finanzierungsoptionen in Österreich als Herausforderung für Stakeholder:innen-Engagement. So ist es generell für Sozialunternehmen in Österreich schwierig, Investor:innen zu gewinnen, insbesondere in der Frühphase. Erst mit zunehmender Professionalisierung, Etablierung der Organisation und Umsätzen gewinnen Sozialunternehmen an Attraktivität für Investor:innen und Banken. In diesem Zusammenhang erwähnte eine Person, dass das bestehende Netzwerk der Organisation ein relevantes Kriterium für Geldgeber:innen darstelle, was die Notwendigkeit der Stakeholder:innen-Einbindung bereits im Zuge des Aufbaus der Organisation unterstreicht. Ein verstärkender Faktor sei hier die EU-Taxonomie.

Neben der geringen Anzahl an Impact-Investor:innen wurde auch die Stiftungslandschaft in Österreich als ausbaufähig beschrieben. Die meisten Sozialunternehmen finanzieren sich bootstrapping, was eine Deckung der Aufwendungen erlaubt, aber den Spielraum für Stakeholder:innen-Engagement limitiert. Förderprogramme sind wiederum stark projektgebunden. Eine Person erwähnte, dass der Fokus auf

Stakeholder:innen-Engagement bei Förderprogrammen einerseits nicht ausgeprägt sei. Andererseits merkten zwei Personen an, dass Stakeholder:innen-Engagement in bestehenden Förderprogrammen nicht förderbar sei. Nach Aussage einer Person ist die Reichweite, die durch Stakeholder:innen-Engagement unterstützt wird, gerade für technologieaffine Social Businesses in der Anfangs- und Entwicklungszeit von Bedeutung, um das Produkt schnell zu testen und sinnvoll weiterentwickeln zu können. Eine Person bezeichnete Stakeholder:innen-Engagement als wichtige Beziehungsarbeit, die aber niemand bereit sei zu zahlen.

Für Sozialunternehmen mit sozialen Wirkungsfeldern besteht eine Abhängigkeit von Förderstellen hinsichtlich der Einbindung von Anspruchsgruppen und der Rolle als Interessenvertretung. Zum einen sind Förderstellen als wichtige Stakeholder:innen zu betrachten, bei denen ein offener Dialog bedingt möglich erscheint. Zum anderen sind Fördersummen begrenzt und unterliegen Schwankungen, was das Potenzial begrenzt. Förderungen haben jedoch hohe Erwartung an den Output.

Fehlen von Best-Practice-Beispielen: Für österreichische Sozialunternehmen bieten sich als Orientierung keine bis wenige Erfolgsbeispiele in Bezug auf Stakeholder:innen-Engagement. Dies betrifft auch den internationalen Raum. Dieser Punkt wurde von fünf Personen angesprochen. Zum einen gebe es wenige Beispiele von Sozialunternehmen, die so erfolgreich sind, dass sie Ressourcen für Stakeholder:innen-Engagement bereitstellen können. Zum anderen seien tiefgreifende partizipatorische Strukturen und Open-Governance-Modelle neu für Unternehmen. Zusätzlich werden laut einer Person Bemühungen um mehr Kollaboration und kollektive Entscheidungen häufig als kommunistisch angesehen, wodurch ein konstruktiver Dialog betreffend neue Ansätze nur schwer möglich erscheint. Zwei Personen gaben an, dass es keine bis wenige Beispiele für gelungene Dialogformate in Österreich gebe, mit sinkender Tendenz. Als mögliches Best-Practice-Beispiel wurden von einer befragten Person etablierte NGOs genannt, für die Stakeholder:innen-Engagement unabdingbar ist, um bei humanitären Einsätzen die Sicherheit der Personen und den Erfolg der Einsätze zu gewährleisten. Eine andere Person erwähnte österreichische Erfolgsbeispiele im Bildungsbereich.

Legitimität, Purpose und Wirkungsziele: Der Impact-First-Gedanke führt dazu, dass der Unternehmenszweck von Sozialunternehmen in der Wirkung begründet ist. Die Erfüllung von Wirkungszielen zur Legitimierung der Geschäftstätigkeit spielen

demnach auch für Stakeholder:innen eine bedeutende Rolle. Zahlreiche und besonders die jungen Sozialunternehmen in Österreich arbeiten nach Aussage einer Person keine hinreichende Wirkungslogik heraus. Dementsprechend liegt Stakeholder:innen weder der Nachweis vor, dass es sich um ein Sozialunternehmen handelt, noch ist sich das Sozialunternehmen über die eigene Wirkung bewusst oder kann sie messen. Für Stakeholder:innen-Engagement wurde die Auseinandersetzung mit der Wirkungslogik von einer Person als wichtigster Hebel beschrieben.

Darüber hinaus werden Herausforderungen hinsichtlich der Wirkungsskalierung festgestellt. Mit dem Wachstum bestehe die Gefahr, dass sich die Organisation nicht mehr am Purpose ausrichtet, sondern vielmehr Scheinlösungen für gesellschaftliche Probleme entwickle. Dies könne zu Abhängigkeiten, der Festigung oder Verstärkung von Problemen führen, die ursächlich z. B. auf politischer Ebene gelöst werden müssten. Dies könne in weiterer Folge zu einer zunehmenden Privatisierung von politischen Handlungsfeldern führen. Zwei Personen merkten an, dass es für österreichische Sozialunternehmen im Sinne der Wirkung nicht ausreiche, für gesellschaftliche Probleme kurzfristige Lösungen bereitzustellen. Mit steigendem Wachstum sollten sie auch mit Stakeholder:innen daran arbeiten, die Problemursachen zu beheben. Dies führe jedoch zu Interessenkonflikten.

Alter und Größe der Organisationen: Viele Sozialunternehmen in Österreich befinden sich in einer frühen Phase oder sind kleinstrukturiert, was laut sieben der 13 befragten Personen eine Herausforderung für Stakeholder:innen-Engagement darstellt. Darüber hinaus sagten zwei Personen aus, dass Sozialunternehmen oft mit Wachstumsproblemen konfrontiert seien. Gerade für diese Organisationen wird eine Überforderung in Hinsicht auf Stakeholder:innen-Engagement festgestellt. Gleichzeitig werden Kooperationen als Schlüssel zum Wachstum beurteilt. Stakeholder:innen-Engagement scheint in diesen Unternehmen, wenn überhaupt, nicht prioritär behandelt oder nur leichtfertig bzw. wenig strukturiert und inkonsequent durchgeführt zu werden. Andere Personen unterstrichen wiederum die Legitimität anderer Prioritäten, auch um Überforderungsdynamiken zu vermeiden.

Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zu Marketing: Fünf Personen sprachen die fehlende Abgrenzung zum Marketing bzw. die Vermischung von Marketing und Stakeholder:innen-Engagement als Herausforderung an. Zum einen funktionieren die im

Marketing gelernte und tief verinnerlichte zielgruppenorientierte Kommunikation nicht. Dies betrifft insbesondere Multi-Stakeholder:innen-Settings, da hier das Ausbalancieren unterschiedlicher Meinungen im Fokus steht.

Nicht auf gelernte Kommunikationsmuster und -regeln zurückzugreifen und sich stattdessen einer neuen Form der Zusammenarbeit zu öffnen, die Stakeholder:innen-Engagement voraussetzt, sei schwierig. Laut einer Person wird häufig eine strategisch ausgerichtete Kommunikation genutzt, die aber nicht auf Verständigung abzielt. Außerdem ist Stakeholder:innen-Engagement nicht auf Kommunikation oder marketing-lastige Aktivitäten zu beschränken. Stakeholder:innen-Engagement wird jedoch selten als eigenes Aufgabengebiet eingestuft und so z. B. der Kommunikation zugeordnet. In den Bereichen sind allerdings nicht zwangsläufig die nötigen Kompetenzen verankert, um neue Dialogformate oder in weiterer Folge neue Formen der Governance zu entwickeln, die ein höheres Maß an Partizipation ermöglichen. So merkte eine Person ebenfalls an, dass gerade aus Sicht der Stakeholder:innen eine Unterscheidung essenziell sei, ob es sich um einen Engagement-Prozess oder um Marketing bzw. Werbung handelt. Laut Aussage einer anderen Person ist Stakeholder:innen-Engagement auch bei zahlreichen Sozialunternehmen in Österreich tendenziell als Marketingmanagement einzustufen.

5.6 Ergebnisse zu Möglichkeiten für österreichische Sozialunternehmen zur Bewältigung der Engagement-bezogenen Herausforderungen

Bei vier der befragten Personen bestand der erste Impuls darin, zu sagen, dass für österreichische Sozialunternehmen wenige Optionen bestünden, um die Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement zu bewältigen. Dennoch konnten verschiedene Handlungsmöglichkeiten anhand der Aussagen konsolidiert werden.

Angebote von Netzwerkorganisationen nutzen: Sozialunternehmen sollten sich damit befassen, wie sie ihre relevanten Stakeholder:innen möglichst einfach identifizieren und erreichen können. Acht Befragte betrachten den Beitritt zu bzw. die Nutzung des Angebots von Netzwerkorganisationen als hilfreich beim Stakeholder:innen-Engagement. Einerseits können Sozialunternehmen auf Events und in Programmen sichtbar werden und mit anderen Sozialunternehmen Kontakt aufbauen, die ähnliche

Stakeholder:innen ansprechen. Andererseits bieten sie Expertise – auch betreffend methodisches Wissen – und einen mitunter leichteren Zugang zu bestimmten Stakeholder:innen-Gruppen oder Personen und Mentor:innen, die wiederum mit relevanten Stakeholder:innen vernetzt sind und ebenfalls als wichtige Erfolgsfaktoren genannt wurden. Sozialunternehmen wird daher empfohlen, aktiv auf Netzwerkorganisationen zuzugehen, um Unterstützung beim Stakeholder:innen-Engagement zu erhalten. Laut Aussage einer Person ist die Nutzung und Teilnahme an dieser Infrastruktur eine Voraussetzung, um als seriöses Sozialunternehmen zu gelten. Den Netzwerkorganisationen wird damit eine wichtige Rolle als Multiplikator:in, Berater:in und Vermittler:in hinsichtlich schwierig erreichbarer Stakeholder:innen zuteil, z. B. die öffentliche Hand. Eine Person merkte außerdem an, dass Netzwerkorganisationen als Backbone-Organisation von größeren themenbezogenen Projekten bzw. im Multi-Stakeholder:innen-Setting in einem Wirkungsfeld einbezogen werden können, um den Kooperationsprozess zu organisieren, zu strukturieren und ihn an gemeinsamen Zielen auszurichten.

Peer-to-Peer-Erfahrungsaustausch suchen: Acht Personen stufen den Erfahrungsaustausch mit anderen Sozialunternehmen als hilfreiches Mittel ein, um Herausforderungen im Stakeholder:innen-Engagement zu überwinden. Sozialunternehmen sollten ihre Erfahrungen mit anderen Sozialunternehmen aktiv teilen. Eine Person merkte an, dass möglicherweise nur wenig Erfolgsbeispiele bekannt seien, weil über Positives selten gesprochen werde. Der Austausch hilft, sich einen Überblick über das Umfeld, die Stakeholder:innen und ihre Eigenschaften zu verschaffen und in Erfahrung zu bringen, bei wem der Beziehungsaufbau leicht oder weniger leicht gelingt. Außerdem stößt dies einen gemeinsamen Lernprozess an.

Synergien nutzen und Kooperationen etablieren: Vernetzung und Zusammenarbeit ist nach acht Personen ein zentraler Aspekt für Stakeholder:innen-Engagement. Drei der Personen gaben an, dass diese Kooperationen möglichst früh angestoßen werden sollten. Besonders für kleine Organisationen mit limitierten Ressourcen bietet das Engagement in Netzwerken die Chance, Stakeholder:innen erstmalig und auf effiziente Weise zu erreichen und einzubinden. Eine Person sprach explizit an, dass Sozialunternehmen sich von einzelnen Networking-Initiativen, die nur auf die eigene Organisation bezogen sind, lösen müssten, um größere Kollaborationen in einem Wirkungsfeld umzusetzen.

Sozialunternehmen mit ähnlichen Schwerpunkten sollten sich untereinander stärker vernetzen und organisieren. Dies setze eine Offenheit und ein Loslassen von klassischem Konkurrenzdenken voraus, was auch bei Sozialunternehmen herrscht. Kooperationen wie gemeinsame Roundtable mit Stakeholder:innen könnten dazu führen, dass Ressourcen gebündelt werden, um langfristige Beziehungen aufzubauen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, mit einer Organisation in Kontakt zu treten, die in dem Wirkungsfeld bereits ausreichend etabliert ist, um einfacher und schneller skalieren zu können.

Wird Stakeholder:innen-Engagement noch weiter und professioneller gedacht, besteht das Setting aus einem organisationsübergreifenden operationalen Team, das sich gemeinsam einem bestimmten Thema widmet bzw. einem Collective Impact verschreibt. Beispiele lassen sich in Österreich im Bildungsbereich finden. Laut einer Person haben solche sektorübergreifenden Kernkooperationen – möglicherweise in Verbindung mit einer eigenen Marke, die die Zusammenarbeit kommunikativ unterstützt – eine höhere Präsenz und ein stärkeres Wirkungsvermögen in einem Sektor als bilaterale Settings. Außerdem können so auch schwer zu erreichende Stakeholder:innen eingebunden und über bestehende Schnittstellen erreicht werden.

Stakeholder:innen-Engagement von Anfang an mitdenken, schlank starten und schrittweise ausbauen: Acht von 13 Personen empfehlen Sozialunternehmen in Österreich, ihre Bemühungen hinsichtlich Stakeholder:innen-Engagement mit zunehmendem Aufbau der Organisation weiterzuentwickeln. Das geht auch mit der Bereitstellung von Ressourcen einher, wobei Stakeholder:innen-Engagement anfangs häufig eine Aufgabe der Geschäftsführung darstellt und mit zunehmender Professionalisierung neu verankert und durch weitere Ressourcen unterstützt werden muss. Dazu gehört auch, das nötige Methodenwissen in der Organisation aufzubauen und Erfolgsbeispiele zu suchen, die Orientierung bieten. Zu Beginn stehen insbesondere die Wirkungsempfänger:innen im Vordergrund, die frühzeitig beim Testen und Prototyping eingebunden werden sollten. Zudem wird auch kleinen und frühphasigen Sozialunternehmen in Österreich empfohlen, sich einen generellen Überblick über alle relevanten Stakeholder:innen zu erarbeiten.

Sozialunternehmen sollten Stakeholder:innen-Engagement frühzeitig als strategische Komponente betrachten und einen schlanken Prozess etablieren, mit dem sie sich

regelmäßig auseinandersetzen. Eine Person sprach die Empfehlung aus, diesen Prozess bereits unter Einbindung der Stakeholder:innen strukturiert und partizipativ zu gestalten und an gemeinsamen Impact-Zielen auszurichten. Ergänzend bietet es sich an, Synergien zu nutzen, indem Stakeholder:innen-Engagement mit anderen Business-Aktivitäten verbunden wird, die mit Stakeholder:innen ohnehin stattfinden.

Stakeholder:innen-Engagement im Wirkungskontext verstehen und reflektieren:

Sozialunternehmen sind laut sechs Personen dazu angehalten, ihre Engagement-Bemühungen im Zusammenhang mit ihrer Wirkung zu betrachten. Sozialunternehmen sollten sich zumindest mit ihrer Wirkungslogik befassen und davon die relevanten Stakeholder:innen ableiten. Als Tools wurden die Wirkungstreppe von Phineo und ein Social Business Model Canvas genannt, um aus dem Geschäfts- bzw. Wirkungsmodell heraus die Stakeholder:innen zu identifizieren, die für die Value Proposition wichtig sind und sich auf diese Stakeholder:innen konzentrieren.

Neben einer ausgearbeiteten Wirkungslogik ist auch eine laufende Reflexion über und Auseinandersetzung mit der tatsächlichen Wirkung vonnöten. Die Definition von Werten als Leitplanken für Entscheidungen wird als Voraussetzung betrachtet, wenn sich ein Sozialunternehmen einer bestimmten Wirkung verschreibt. Dieser Aspekt scheint insbesondere vor dem Hintergrund der Legitimität und der drohenden Verwässerung von Wirkungszielen bei Skalierungsabsichten relevant zu sein. Treten Sozialunternehmen in Österreich als Vertreter:innen ihrer Wirkungsempfänger:innen auf, müssen sie sich mit Dynamiken der Kommunikationsmacht auseinandersetzen und Exit-Strategien erarbeiten.

Gemeinsame Forschung und Entwicklung neuer Formate: Stakeholder:innen-Engagement setzt neue Ansätze, Methoden und Instrumente voraus. Als wichtige Treiber werden in dem Zusammenhang die EU-Taxonomie und die CSRD verstanden, die, wie eine der Personen aussagte, eventuell dazu führen würden, dass beliebte Engagement-Formate wie Fragebögen weiter zunehmen. Stattdessen sei jedoch echtes Stakeholder:innen-Engagement notwendig. Neue Formate sollten insbesondere darauf abzielen, Scheindialoge zu vermeiden. Die Entwicklung kreativer Zugänge und neuer Formate sowie wirkungsvoller Hebel im Wirkungsfeld und Regeln für Diskurse betrachten fünf Personen als Möglichkeit, um Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement zu überwinden. Auch Bürger:innenbeteiligungs-

formate können als Orientierung dienen, vor allem wenn es sich um unterschiedliche Stakeholder:innen-Gruppen handelt.

Eine Person gab an, dass Sozialunternehmen aufgrund ihrer Vertrauenswürdigkeit besonders prädestiniert seien, um mit ihren Stakeholder:innen neue Formate auszuprobieren. Forschungsinstitute könnten ebenfalls herangezogen werden.

Open Governance, Beiräte und Entscheidungsgremien etablieren: Vier Personen sehen in Beiräten mit Stakeholder:innen und in einem Open-Governance-Ansatz wichtige Voraussetzungen für erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement. Sie sind nicht nur ein Vehikel für eine möglichst hohe Einbindungstiefe, sondern bieten auch den Zugang zu bestimmten Stakeholder:innen-Gruppen und Ressourcen wie Know-how oder Investor:innen. Außerdem können sie einem möglichen Mission Drift entgegenwirken. Bei der Besetzung von Beiräten erscheint es wichtig, dass sich diese ausreichend verpflichten und insbesondere die Wirkungsempfänger:innen vertreten. Laut einer Person ist die Institutionalisierung von Stakeholder:innen, z. B. im Beirat oder Vorstand, mit zunehmender Professionalisierung des Unternehmens bedeutend.

Kommunikation professionalisieren: Vier Personen beurteilen die zunehmende Entwicklung in der Kommunikation als Möglichkeit, um Stakeholder:innen zu erreichen und zu überzeugen. Sozialunternehmen müssen sich bereits in der Anfangsphase dahingehend professionalisieren, sowohl ihre Wirkungslogik als auch ihr Geschäfts- bzw. Skalierungsmodell nachvollziehbar und auf qualifizierte Weise zu kommunizieren. Wer die eigene Impact Story zielführend nach außen tragen kann, weckt Interesse. Dafür müssen Sozialunternehmen sowohl die Sprache ihrer Wirkungsempfänger:innen als auch anderer Stakeholder:innen verstehen, Bedürfnisse übersetzen und sprachliche Anschlussfähigkeit herstellen können. Hier scheinen insbesondere die länger bestehenden arbeitsmarktintegrativen Sozialunternehmen eine angemessene Orientierung zu bieten.

VSE-Label als Instrument für mehr Sichtbarkeit: Das VSE-Label trägt laut drei Personen zur Sichtbarkeit und Positionierung von Sozialunternehmen bei. Die offizielle Auszeichnung als Sozialunternehmen in Österreich reduziert demnach den Rechtfertigungsdruck und mögliche Kommunikations- und Kooperationshürden im Umgang mit Stakeholder:innen. Da in Österreich unterschiedliche Ausprägungen von Sozialunternehmen vorliegen, unterstützt das Label das einheitliche Verständnis, trägt

zu einer Stärkung des Geschäftsmodells bei und schafft eine größere Reichweite. Dies hat Auswirkungen auf das Ökosystem der Sozialunternehmen. Zu dieser Entwicklung sollten die Sozialunternehmen aus Sicht einer Person beitragen.

Weitere Erkenntnisse – die Bedeutung des Ökosystems für Stakeholder:innen-Engagement: Sieben Personen betonten die ausschlaggebende Rolle des Ökosystems, damit österreichische Sozialunternehmen die Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement überwinden können. Zwei Personen nannten die generelle Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen zu verbessern.

So betrachten vier Personen insbesondere die Netzwerkorganisationen als wichtige Schlüsselstellen zur Überwindung der Herausforderungen. Sie können zum einen Bewusstsein über das Thema Stakeholder:innen-Engagement schaffen, methodisch unterstützen und entsprechend hilfreiche Angebote kreieren sowie ihre Beziehungen zu wichtigen Stakeholder:innen und ihre politische Lobbyarbeit ausbauen, um den Zugang für Sozialunternehmen zu erleichtern und die Rahmenbedingungen zu verbessern. Zum anderen können sie eine Plattform für Erfahrungsaustausch und die Verbreitung von Wissen anbieten. Stakeholder:innen-Engagement könnte auch als Kriterium bei Preisen und in Programmen für Sozialunternehmen Anwendung finden.

Das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement sollten nach Aussage der Befragten nicht nur die Sozialunternehmen, sondern auch das Ökosystem erwerben, etwa Business Angels, Förderstellen, Geldgeber:innen, Jurys in Wettbewerben, Buddys sowie die Stakeholder:innen. Insbesondere in Organisationen bzw. bei Personen, die in frühen Phasen mit Sozialunternehmen zusammenarbeiten, sei diese Sensibilisierung für Stakeholder:innen-Engagement und die Methodik entscheidend, um Sozialunternehmen in diesem Punkt zu unterstützen. Große Organisationen könnten sich wiederum als Gatekeeper:innen in Engagement-Prozessen für soziale Systeme anbieten und damit neue Möglichkeiten für Kooperationen schaffen. Zusätzlich merkten zwei Personen an, dass Förderprogramme gezielt darauf abgestimmt werden können, damit Stakeholder:innen-Engagement durch zusätzliche Ressourcen ermöglicht wird.

Weitere Erkenntnisse – kritische Anmerkungen zu österreichischen Sozialunternehmen: Das Konzept von Sozialunternehmen wird nicht von allen

Personen ausschließlich positiv beurteilt. Eine Person beobachtet eine Mystifizierung und Glorifizierung des Geschäftsmodells und gleichzeitig Parallelen zum NGO-Sektor, in dem ebenfalls Negativbeispiele vorliegen, da die Werte nach innen nicht so gelebt werden, wie sie nach außen transportiert werden. Der Verlust der Wirkungsfokussierung bei Skalierungseffekten wurde von einer anderen Person angesprochen. Demnach seien Sozialunternehmen eher für qualitatives und nur bedingt für quantitatives Wachstum geeignet. Außerdem wurde infrage gestellt, ob Sozialunternehmen, die erfolgreich skalieren konnten, tatsächlich ihrer Advocacy-Rolle nachkommen und sich mit ihren Machtverhältnissen auseinandersetzen.

Drei kritische Stimmen sprachen die ungenügende Abgrenzung zu anderen Geschäftsmodellen an. Demnach sind die Grenzen in beide Richtungen – zum NGO-Sektor und zu klassischen Unternehmen – fließend. Eine Person gab an, dass es aus ihrer Sicht lediglich sozialere und unsozialere Unternehmen mit unterschiedlichen Ausprägungen gebe. Es wurde von zwei Personen infrage gestellt, warum es überhaupt einer sprachlichen Abgrenzung bedarf und was im Umkehrschluss ein Unsozialunternehmen sei.

So lassen sich zahlreiche Herausforderungen, aber auch mögliche Handlungsempfehlungen für österreichische Sozialunternehmen feststellen, um Stakeholder:innen-Engagement erfolgreich zu betreiben. Dabei wurden zusätzliche Herausforderungen genannt, die für österreichische Sozialunternehmen besonders bedeutend zu sein scheinen.

6 Conclusio und Ausblick

Im Zuge der Masterthesis wurden die Herausforderungen betreffend Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen untersucht. Zusätzlich wurden Handlungsmöglichkeiten für ebendiese analysiert und ausformuliert, um eine Überwindung dieser Herausforderungen zu ermöglichen.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit war es, die Herausforderungen im Stakeholder:innen-Engagement von österreichischen Sozialunternehmen festzustellen und Handlungsempfehlungen für Sozialunternehmen in Österreich abzuleiten. Die Erkenntnisse aus den Interviews bestätigen, dass Sozialunternehmen in Bezug auf Stakeholder:innen-Engagement mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert sind, die zum Teil unterschiedlich eingestuft werden. Gleichzeitig wurden diverse Handlungsoptionen festgestellt, um diesen Herausforderungen zu begegnen oder sie zu umgehen.

Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen: Eine dominierende Herausforderung lässt sich im Hinblick auf die allgegenwärtigen Ressourcenengpässe in österreichischen Sozialunternehmen feststellen. Diese können auf Finanzierungs- und Förderungslücken bzw. -schwankungen zurückgeführt werden. Weitere Gründe sind das erst kurze Bestehen einiger Organisationen und die längere Anlaufphase, die zur Umsatzgenerierung benötigt wird und die Sozialunternehmen in Österreich zunächst überwinden müssen. Folglich stehen die Unternehmen aufgrund fehlender Personal- und Finanzressourcen und Überforderungstendenzen unter Druck, was dazu führen kann, dass Stakeholder:innen-Engagement nicht priorisiert und unregelmäßig durchgeführt wird. Stakeholder:innen-Engagement scheint häufig nicht über „First Generation Engagement“ gemäß AA1000SES (2015) hinauszugehen. Dies betrifft auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkungslogik. Beide Aspekte werden jedoch mit zunehmendem Reifegrad der Organisation als wichtige Voraussetzungen für die Fremdkapitalbeschaffung beschrieben. Unterschiede lassen sich hier für technologieaffine Social Businesses mit Start-up-Mentalität feststellen, wo das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement gering bis gar nicht ausgeprägt scheint. Demgegenüber stehen einzelne Initiativen aus dem Bildungsbereich und die

etablierten arbeitsmarktintegrativen Organisationen, die im Hinblick auf Stakeholder:innen-Engagement erfahrener und professionalisiert wirken. Im Allgemeinen erscheint die Partizipation, die nicht nur die Wirkungsempfänger:innen betrifft, sondern andere Stakeholder:innen-Gruppen miteinbezieht, in österreichischen Sozialunternehmen als ausbaufähig, wodurch zum Teil Unterschiede hinsichtlich der dargelegten Kriterien zu erkennen sind.

In zahlreichen Fällen ist Stakeholder:innen-Engagement nicht prozessual gestützt, obwohl die Bedeutung von den in den Interviews befragten Personen betont wurde. Ein Überblick über und Verständnis von sowie starke Beziehungen zu Stakeholder:innen werden ebenfalls als wesentlich erachtet. Einerseits wird das Engagement mit den Wirkungsempfänger:innen positiv eingestuft, andererseits gelingt es Sozialunternehmen häufig nicht, wichtige Kern-Stakeholder:innen wie die öffentliche Hand einzubeziehen. Hinzu kommt die Komplexität von Stakeholder:innen-Engagement, insbesondere wenn neue Kooperationsformate in einem Multi-Stakeholder:innen-Setting entwickelt und unterschiedliche Meinungen und Interessen ausbalanciert werden müssen. Fertigkeiten aus Marketing und Kommunikation sind für diese Herausforderung nicht ausreichend und entsprechen dem Grundgedanken von Stakeholder:innen-Engagement nur bedingt. So kann das Potenzial von Stakeholder:innen-Engagement, das sich erst über bilaterale Kooperationsformen hinaus entfaltet, oft nicht hinreichend ausgeschöpft werden.

Allgemein müssen österreichische Sozialunternehmen diverse kommunikative Herausforderungen bewältigen, wenn sie ihre Stakeholder:innen einbinden. So müssen Sozialunternehmer:innen mit Wissensbarrieren umgehen – auch hinsichtlich ihres Geschäftsmodells. Die Legitimität der eigenen Aktivitäten und die begrenzte Anschlussfähigkeiten sind hier ebenfalls hervorzuheben.

Dem Sektor scheinen bis auf ein paar Ausnahmen und Initiativen bezüglich Collective Impact nur wenige Erfolgsbeispiele zur Verfügung zu stehen, die einen geeigneten Orientierungsrahmen für Sozialunternehmen im Hinblick auf normative und kreative Engagement-Prozesse darstellen. Zusätzlich fehlen die geeigneten Methoden und Instrumente, die praktikabel und unterstützend für Engagement-Prozesse angewendet werden können.

Wie können Sozialunternehmen in Österreich die Herausforderungen zur erfolgreichen Stakeholder:innen-Einbindung bewältigen?

Obwohl mehrere Interviewpartner:innen das Handlungsfeld eher im Umfeld von Sozialunternehmen sehen, können die Organisationen etwas dazu beitragen, um die Herausforderungen zu mildern oder zu überwinden. Junge Sozialunternehmen oder solche in Gründung sollten Stakeholder:innen-Engagement und ihre Wirkungslogik von Anfang an mitdenken, etwa durch einen Überblick über die Stakeholder:innen und schlanke Prozesse. Etablierte Unternehmen können sich im Stakeholder:innen-Engagement professionalisieren. Für alle Organisationen bietet sich eine Auseinandersetzung mit normativen Zugängen zu Stakeholder:innen-Engagement an, die eine tiefe Einbindung erlauben und über eine bilaterale Kommunikation hinausgehen. Als wesentliche Bewältigungsmechanismen werden die aktive Vernetzung und der Ausbau von Kooperationen betrachtet. Neben dem Austausch mit anderen Sozialunternehmen können österreichische Sozialunternehmen auf die Angebote von Netzwerkorganisationen zurückgreifen, um Wissen aufzubauen und Kontakte zu Stakeholder:innen herzustellen.

6.2 Handlungsempfehlungen für österreichische Sozialunternehmen

Auf Basis der Erkenntnisse können für österreichische Sozialunternehmen die folgenden Handlungsempfehlungen formuliert werden:

Als Innovationslabore neue Kooperationsformen entwickeln: Sozialunternehmen sind dazu aufgerufen, einander als Stakeholder:innen zu betrachten, stärker zu kooperieren und ihre Organisationsgrenzen zu überwinden. Angefangen bei einer Vernetzung über gemeinsames Lernen bis hin zur Entwicklung neuer Kooperationsformen bestehen Potenziale, wenn sich Sozialunternehmen einander öffnen und einen Fokus auf gemeinsame Wirkungsziele legen. Organisierte Multi-Stakeholder:innen-Settings bieten vielfältige Möglichkeiten, Herausforderungen und gesellschaftliche Probleme gemeinsam zu betrachten und dadurch Synergien auszuschöpfen, die Einzelinitiativen verwehrt bleiben. Die langfristige Absicht solcher sektorübergreifenden Kooperationsformen erlaubt es außerdem, zielführende Prozesse hinsichtlich Zusammenarbeit, Entscheidungen und Reflexion zu etablieren und durch die laufende Optimierung ein Engagement-Erfolgsmodell abzuleiten, das sich auf andere

Wirkungsfelder übertragen lässt. Mögliche Best-Practice-Beispiele könnten Bürger:innenbeteiligungsformate, diverse NGOs sowie sozialunternehmerische Initiativen mit einem Fokus auf Klima und Bildung bieten.

Aufgrund der Impact-First-Ausrichtung und des Vertrauensvorschlusses der Stakeholder:innen sind Sozialunternehmen besonders prädestiniert, Stakeholder:innen-Engagement in Anlehnung an AA1000SES (2015) auf einem höheren Engagement-Level zu betreiben und damit zu experimentieren. Die Ziele der einzelnen Organisationen stehen damit nicht mehr isoliert nebeneinander. Auf diese Weise wirken Sozialunternehmen systematisch in Form von Social Innovation, wo die kollektive Wirkung und der Scaling Impact im Vordergrund stehen.

Gemeinsame Weiterentwicklung von Stakeholder:innen-Engagement-Tools: Die vorhandenen Instrumente decken die Bedürfnisse der Organisationen in Engagement-Prozessen nicht hinreichend ab, sofern sie überhaupt bekannt sind. Im Hinblick auf die zunehmende Verpflichtung zur Einbindung der Stakeholder:innen und die voraussichtliche Zunahme einseitiger Kommunikationsformen wie Fragebögen- und E-Mail-Aussendungen sollten sich interessierte und erfahrene Sozialunternehmen mit anderen Parteien zusammenschließen und an Instrumenten, Methoden und Tools arbeiten, die sich auch für neue Kooperationsformen eignen und Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse unterstützen. Dieses Vorhaben könnte mithilfe von Netzwerkorganisationen gefördert werden. Als Orientierungspunkt bietet sich hier der AA1000SES (2015) und AccountAbility als mögliche Unterstützungsorganisation an.

Potenzial von Netzwerkorganisationen ausschöpfen: Netzwerkorganisationen scheinen die wichtigsten Know-how-Träger:innen im Ökosystem von Sozialunternehmen darzustellen. Daher wird empfohlen, sich als Sozialunternehmen an Netzwerkorganisationen zu wenden, auch um Unterstützung zu Stakeholder:innen-Engagement zu erhalten, z. B. in Form von Erstkontakt, Aufbau eines Engagement-Plans oder der Auseinandersetzung mit der Wirkungslogik. Gleichzeitig dienen Netzwerkorganisationen als geeignete Anlaufstellen, um Bedürfnisse aus ihrem Netzwerk zu sammeln und diese in ihrer Funktion gesammelt an wichtige Stakeholder:innen weiterzutragen. Außerdem bieten sich Netzwerkorganisationen als Backbone-Organisation für Multi-Stakeholder:innen-Settings an oder können eine

Plattform bieten, um das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement zu verbreiten, was als Initiative durch Sozialunternehmen angestoßen werden könnte.

Überblick über Stakeholder:innen verschaffen und Quick Wins nutzen: Insbesondere junge und kleinstrukturierte Sozialunternehmen und jene in Gründung sind auf einen ressourcenschonenden Zugang zu Stakeholder:innen-Engagement angewiesen. Ein gänzlicher Verzicht ist aufgrund der strategischen Bedeutung nicht empfehlenswert. Stakeholder:innen-Engagement sollte daher als strategische Komponente betrachtet und mit zumutbarem Ressourcenaufwand betrieben werden. Ein grober Überblick über Stakeholder:innen, eine Skizzierung ihrer Eigenschaften und die Konzentration auf die wichtigsten Stakeholder:innen sowie das Abbilden durch schlanke und skizzenhafte Prozesse sind geeignete Startpunkte. Davon ausgehend kann Stakeholder:innen-Engagement sukzessive ausgebaut, optimiert und erweitert werden, während die wichtigsten Stakeholder:innen schon in einer frühen Phase bekannt sind und angesprochen werden. Der gleiche Zugang ist für die Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkungslogik zu empfehlen. Dafür ist das nötige Wissen in der Organisation aufzubauen.

Stakeholder:innen-Engagement in Anlehnung an AA1000SES (2015) betreiben: Größeren und etablierten Organisationen empfiehlt sich eine Vorgehensweise in Übereinstimmung mit dem AA1000SES (2015), um Qualitätspotenziale im Engagement zu nutzen. Die Einhaltung der vier Grundsätze Inklusivität, Wesentlichkeit, Reaktivität und Auswirkungen ermöglichen beispielsweise eine Verankerung von Stakeholder:innen-Engagement in der Governance, bilden das Engagement in Prozessen ab und fördern einen laufenden Optimierungsprozess. Dies stellt sicher, dass über die Wirkungsempfänger:innen hinaus die wesentlichen Stakeholder:innen-Gruppen bekannt sind und sich das Unternehmen mit der eigenen Rolle bewusster auseinandersetzt und in Reflexion geht bzw. einen Mission Drift rechtzeitig erkennt.

Beteiligungs- und Partizipationsstrukturen bereitstellen: Für Sozialunternehmen in Österreich empfiehlt es sich, geeignete Beteiligungs- und Partizipationsstrukturen für relevante Stakeholder:innen zu schaffen. So kann die Bestellung eines Beirats als Stakeholder:innen-Engagement-Instrument angewendet werden. Dieser Beirat kann nicht nur den Zugang zu schwer erreichbaren Stakeholder:innen-Gruppen ermöglichen, sondern auch wichtige Erfahrungen, Leitplanken und die Qualität in der Organisation

etablieren und als Bindeglied zu anderen Initiativen wirken. Alternativ bieten sich die Kooperation mit Mentor:innen und die Integration von wichtigen Stakeholder:innen im eigenen Team an.

Zur Sichtbarkeit von Sozialunternehmen beitragen: Die Sichtbarkeit der Organisationen lebt von der Summe der Maßnahmen, die bezüglich Sozialunternehmen nach außen getragen werden und die Professionalität sowie die Bedeutung des Geschäftsmodell unterstreichen. Je nach vorhandenen Ressourcen könnten sich Sozialunternehmen an der Förderung und Verbreitung von Sozialunternehmen in Österreich aktiv beteiligen. Dazu zählt die Zertifizierung als VSE, aber auch die Nutzung von Angeboten durch die Netzwerkorganisationen. Daher erscheint es empfehlenswert, den Fokus auf die Professionalisierung der eigenen Außenwirkung zu legen und eigene Kommunikationskanäle dafür bereitzustellen.

6.3 Reflexion und Ausblick

Insbesondere für Unternehmen, die sich ihrer Wirkung verschreiben und daran gemessen werden, sind gelingende Stakeholder:innen-Engagement-Prozesse von Bedeutung. Wirkungslogik und Stakeholder:innen-Engagement sind so eng miteinander verknüpft, dass ein Verzicht auf Stakeholder:innen-Engagement in Sozialunternehmen nicht empfehlenswert ist. Österreichischen Sozialunternehmen stehen zwar begrenzte Ressourcen zur Verfügung, aber umso wichtiger erscheint es, dass sie frühzeitig die Bedeutung von Stakeholder:innen-Engagement im Kontext ihrer Wirkungsziele erkennen und in Folge die Rolle als Innovationstreiber:innen für Stakeholder:innen-Engagement-Methoden und neue Kooperationsformen einnehmen. So können sie ihre Wirkung mithilfe einer möglichst tiefgreifenden Zusammenarbeit in einem Kollektiv vergrößern.

Die vorliegende Arbeit konnte zu einem Erkenntnisgewinn zu den Herausforderungen von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen beitragen und Handlungsempfehlungen aufzeigen. Dabei sah sich die Verfasserin insbesondere mit einer überschaubaren Datenlage und unterschiedlichen Konzepten zu österreichischen Sozialunternehmen konfrontiert. Auch die unterschiedlichen Auffassungen zu Stakeholder:innen-Engagement trugen zur Komplexität bei. Die Ergebnisse der Masterthesis werfen außerdem neue Fragen auf, die nicht beantwortet

wurden. So fehlt ein Überblick zu den Stakeholder:innen von österreichischen Sozialunternehmen. Außerdem bedeutet Stakeholder:innen-Engagement mehr als Dialog und Kommunikation, die allerdings als wichtige Einbindungsinstrumente einzustufen sind. Stakeholder:innen-Engagement, wie es der AA1000SES (2015) vorsieht – ergänzt durch Rahmenwerke wie die ISO 26000 oder den GRI Standards – ist vermutlich nur in wenigen österreichischen Sozialunternehmen vorzufinden. Die unterschiedlichen Zugänge, sowohl zum Konzept von Sozialunternehmen als auch zur Methodik und zum Verständnis von Stakeholder:innen-Engagement, lassen die Vermutung zu, dass in beiden Themenbereichen weiteres Wissen erforderlich ist. Als Ergänzung zur vorliegenden Arbeit könnte daher die Untersuchung des tatsächlichen Reifegrades von Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen lohnenswerte Erkenntnisse liefern, um entsprechende Angebote zur Förderung von professionellen und innovativen Stakeholder:innen-Engagement-Praktiken für österreichische Sozialunternehmen zur Verfügung zu stellen.

Es erscheint möglich, dass die regulatorischen Entwicklungen und zunehmenden Verpflichtungen eine neue Dynamik im Umgang mit Stakeholder:innen anstoßen könnten, womit eine Professionalisierung und Effizienzsteigerung von Engagement-Prozessen umso erforderlicher wird. Sowohl im Hinblick auf Sozialunternehmen in Österreich als auch auf Stakeholder:innen-Engagement bestehen Forschungslücken. Werden diese geschlossen, entsteht wertvolles Wissen darüber, wie Partizipation und Kooperation neu gelebt werden können, damit auch über Sozialunternehmen hinaus Organisationen zu positiven Wirkungen für die Gesellschaft beitragen.

Ein weiterer wichtiger Schlüssel zur Abmilderung der Herausforderungen stellen die Netzwerkorganisationen und das erweiterte Ökosystem dar. So erscheint es hilfreich, das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement über die Sozialunternehmen hinaus zu verbreiten, um nicht nur die Notwendigkeit zu unterstreichen, sondern auch die Förderungsmöglichkeiten auszubauen. Liegt kein Bewusstsein über die Notwendigkeit von Stakeholder:innen-Engagements vor, werden es die Sozialunternehmen vermutlich spüren, eventuell mit negativen Folgen für die Wirkungsziele und die Reputation. Im Idealfall ist es jedoch das Ökosystem, das Sozialunternehmen zum Fokus auf Stakeholder:innen-Engagement verhilft und methodisch unterstützt. Daher erscheint es sinnvoll, sich in weiteren Forschungsarbeiten auch mit Handlungsempfehlungen für

Netzwerkorganisationen auseinanderzusetzen und geeignete Formate zu entwickeln, die das Wissen über Stakeholder:innen-Engagement im gesamten Ökosystem fördern und auf diese Weise einen kreativen Zugang zur gemeinsamen Entwicklung von Engagement-Prozessen ermöglichen.

Mit zunehmender Professionalisierung des Sektors können sowohl die Sozialunternehmen als auch die Netzwerkorganisationen ihre zentrale Rolle in Richtung Collective Impact ausbauen. Möglicherweise führt eine Weiterentwicklung erster Initiativen dazu, dass starke, formal organisierte und langfristig angelegte Kooperationen in voneinander abgegrenzten themenbezogenen Wirkungsfeldern entstehen, die verschiedene Organisationen zum Mitwirken einladen und neue Fördermöglichkeiten schaffen, die nicht auf Organisationen, sondern auf Wirkungsfelder fokussieren. Auch klassische Unternehmen könnten dafür gewonnen werden, sich einer kollektiven Wirkung zu verschreiben, und sich in starken, handlungsfähigen Allianzen für positive gesellschaftliche Wirkungen einsetzen.

7 Literaturverzeichnis

- AccountAbility (2015): AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015, bezogen unter: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard>, Zugriff am: 28.09.2022
- AccountAbility (2018): AA1000 AccountAbility Principles, bezogen unter: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles>, Zugriff am: 30.12.2022
- AccountAbility (2020): AA1000 Assurance Standard v3, bezogen unter: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard>, Zugriff am: 31.12.2022
- Agyekum, A. / Fugar, F. / Agyekum, K. / Akomea-Frimpong, I. / Pittri, H. (2022): Barriers to stakeholder engagement in sustainable procurement of public works, in: Engineering, Construction and Architectural Management
- Aksoy, L. / Banda, S. / Harmeling, C. / Keiningham, T. / Pansari, A. (2022): Marketing's role in multi-stakeholder engagement, in: International Journal of Research in Marketing, 39/2, S. 445–461
- Altenburger, R. (2016): Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen, in: Altenburger, R. / Mesicek, R. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 13–27
- Anastasiadis, M. / Gspurning, W. / Lang, R. (2018): Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Austria, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Ansoff, H. (1965): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, New York: McGraw-Hill
- Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2022a): aws Verified Social Enterprise, Fragen und Antworten, Rechtliche Grundlagen, bezogen unter: <https://www.aws.at/aws-verified-social-enterprise>, Zugriff am: 29.01.2023
- Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2022b): Verified Social Enterprise - Label, bezogen unter: <https://www.aws.at/verified-social-enterprise-label>, Zugriff am: 27.12.2022
- Berger-Grabner, D. (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, SpringerLink Bücher, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer VS
- Bonafous-Boucher, M. / Rendtorff, J. (2016): Stakeholder Theory. A Model for Strategic Management, Cham: Springer International Publishing
- Borzaga, C. / Galera, G. / Franchini, B. / Chiomento, S. / Nogales, R. / Carini, C. (2020): Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report, Luxembourg: Publications Office of the European Union

- Boschetti, F. / Richert, C. / Walker, I. / Price, J. / Dutra, L. (2012): Assessing attitudes and cognitive styles of stakeholders in environmental projects involving computer modelling, in: *Ecological Modelling*, 247, S. 98–111
- Čavalić, A. / Begović, D. / Aldin, B. / Sejrančić, A. (2019): Impact of ISO 26000 international standard on the competitiveness of companies
- Chertok, M. / Hamaoui, J. / Jamison, E. (2008): The Funding Gap, in: *Stanford Social Innovation Review*, 6 (2), S. 44–51
- Coudenhove-Kalergi, B. / Faber-Wiener, G. (2016): Reverse Stakeholder Engagement – Ethik-basiert statt machtorientiert, in: Altenburger, R. / Mesicek, R. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 71-92
- Cragg, W. (2002): Business Ethics and Stakeholder Theory, in: *Business Ethics Quarterly*, 12/2, S. 113–142
- Creswell, J. (2014): *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4. Aufl., Los Angeles u.a.: SAGE
- Cutt, J. / Murray, V. (2011): *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, London: Routledge
- Davies, I. / Haugh, H. / Chambers, L. (2019): Barriers to Social Enterprise Growth, in: *Journal of Small Business Management*, 57/4
- Defourny, J. / Nyssens, M. (2008): Social enterprise in Europe: recent trends and developments, in: *Social Enterprise Journal*, 4/3, S. 202–228
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2021): *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)*; Deutsche Fassung EN ISO 26000:2020, 2021, Berlin: Beuth Verlag GmbH
- Donaldson, T. / Preston, L. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: *The Academy of Management Review*, 20/1, S. 65
- Ebrahim, A. (2010): Accountability, in: Anheier, H. / Toepler, S. (Hrsg.): *International Encyclopedia of Civil Society*, New York, NY: Springer US, S. 3–9
- Europäische Kommission (2010): *EUROPA 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*. Mitteilung der Kommission, KOM(2010) 2020 endg vom 3.3.2010, Brüssel, bezogen unter: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20%20DE%20SG-2010-80021-06-00-DE-TRA-00.pdf>, Zugriff am: 29.06.2022
- Europäische Kommission (2011): *Initiative für soziales Unternehmertum. Schaffung eines "Ökosystems" zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation*. Mitteilung der Kommission, KOM(2011) 682 endg vom 25.10.2011, Brüssel
- Europäische Kommission (2021): *Aktionsplan für die Sozialwirtschaft*, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, bezogen unter: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24985&langId=de>, Zugriff am: 02.10.2022

- Europäische Kommission / Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration / Clifford, J. (2015): Vorschläge für Ansätze zur Messung der sozialen Wirkung in Rechtsvorschriften der Europäischen Kommission und der Praxis im Hinblick auf EuSEF und EaSI. GECES-Untergruppe zur Messung von sozialen Auswirkungen 2014, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union
- Europäische Parlament (2012): Initiative für soziales Unternehmertum. Entschließung des Europäischen Parlaments vom 20. November 2012 zu der Initiative für soziales Unternehmertum – Schaffung eines „Ökosystems“ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation (2012/2004(INI)). Amtsblatt der Europäischen Union (2015/C 419/08), o.O., bezogen unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52012IP0429>, Zugriff am: 29.06.2022
- European Commission (2011): Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – a renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility, Brüssel
- European Parliament and the Council of the European Union (2013): Regulation (EU) No 1296/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on a European Union Programme for Employment and Social Innovation ("EaSI") and amending Decision No 283/2010/EU establishing a European Progress Microfinance Facility for employment and social inclusion
- Faber-Wiener, G. (2013): Responsible Communication. Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg
- Farooq, M. / Zaman, R. / Nadeem, M. (2021): AccountAbility's AA1000AP standard: a framework for integrating sustainability into organisations, in: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 12/5, S. 1108–1139
- Franklin, A. (2020): Stakeholder engagement, Cham: Springer International Publishing
- Freeman, R. (2001): Stakeholder Theory of the Modern Corporation, in: Perspectives in Business Ethics (Sie), 3:144, S. 38–48
- Freeman, R. (2010): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Cambridge: Cambridge University Press
- Freeman, R. / Dmytriyev, S. (2017): Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other, in: Symphonya. Emerging Issues in Management, 1, S. 7–15
- Freeman, R. / Harrison, J. / Wicks, A. / Parmar, B. / Colle, S. de (2010): Stakeholder theory. The state of the art, Cambridge/New York: Cambridge University Press
- Freeman, R. / McVea, J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management, in: SSRN Electronic Journal
- Freeman, R. / Reed, D. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, 25/3, S. 88–106
- Friedman, A. / Miles, S. (2006): Stakeholders. Theory and practice, Oxford: Oxford University Press

- Fulton, A. / Jones, T. / Boschetti, F. / Chapman, K. / Little, R. / Syme, G. / Dzidic, P. / Gorton, R. / Sporcic, M. / La Mare, W. de (2013): Assessing the impact of stakeholder engagement in management strategy evaluation
- Gansterer, L. / Krendl, W. (2021): Gründungsleitfaden für Social Entrepreneurs, Wien: Wirtschaftskammer Österreich
- Garvare, R. / Johansson, P. (2010): Management for sustainability – A stakeholder theory, in: Total Quality Management & Business Excellence, 21/7, S. 737–744
- Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration (2022): EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI), bezogen unter: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=de>, Zugriff am: 25.09.2022
- Global Reporting Initiative (2022a): GRI 1: Foundation 2021. Universal Standard, in: Global Reporting Initiative (Hrsg.): Consolidated Set of the GRI Standards
- Global Reporting Initiative (2022b): GRI 2: General Disclosures 2021. Universal Standard, in: Global Reporting Initiative (Hrsg.): Consolidated Set of the GRI Standards
- Grieco, C. (2015): Assessing Social Impact of Social Enterprises, Cham: Springer International Publishing
- Grünhaus, C. / Rauscher, O. (2021): Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert. Vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation, Wien, bezogen unter: <https://www.wu.ac.at/npocompetence/appliedresearch/social-impact/working-paper-wirkungsanalyse/#:~:text=%E2%80%9EImpact%20und%20Wirkungsanalyse%20in%20Nonprofit,%E2%80%9C&text=Die%20AutorInnen%2C%20Christian%20Gr%C3%BCnhaus%20und,umfassenden%20%C3%9Cberblick%20zum%20Thema%20Wirkungen.>, Zugriff am: 22.01.2023
- Haarich, S. / Holstein, F. / Spule, S. / Galera, G. / Franchini, B. / Borzaga, C. / Chiomento, S. / Spiess-Knafl, W. / Scheck, B. (2020): Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its follow-up actions. Final report, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Hienerth, C. (2008): Qualitative oder quantitative Forschung – eine erste Annäherung, in: Rößl, D. (Hrsg.): Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre. Ein Leitfaden, 4. Aufl., Wien: facultas Verlag, S. 117–122
- Hillman, A. / Keim, G. (2001): Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?, in: Strategic Management Journal, 22/2, S. 125–139
- Hoogendoorn, B. / Pennings, E. / Roy, T. (2010): What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research, ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management
- Institute for Corporate Ethics (2009): Stakeholder Theory with R. Edward Freeman, What is Stakeholder Theory?, bezogen unter: <https://youtu.be/bIRUaLcvPe8>, Zugriff am: 28.12.2022

- Kaur, A. / Lodhia, S. (2019): Key issues and challenges in stakeholder engagement in sustainability reporting, in: *Pacific Accounting Review*, 31/1, S. 164–180
- Keßler, A. (2008): Eigene Beobachtung mittels quantitativer Sozialforschung, in: Rößl, D. (Hrsg.): *Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre. Ein Leitfaden*, 4. Aufl., Wien: facultas Verlag, S. 181–202
- Kourula, A. / Halme, M. (2008): Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes, in: *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8/4, S. 557–570
- KPMG International (2022): Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022, bezogen unter: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>, Zugriff am: 20.12.2022
- Kujala, J. / Sachs, S. / Leinonen, H. / Heikkinen, A. / Laude, D. (2022): Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future, in: *Business & Society*, 61/5, S. 1136–1196
- Kurz, B. / Kubek, D. (2021): *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen : mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen*, 6. Aufl., Berlin: PHINEO
- Lauesen, L. (2013): Stakeholder Accountability, in: Idowu, S. / Capaldi, N. / Zu, L. / Gupta, A. (Hrsg.): *Encyclopedia of corporate social responsibility. With 227 figures and 119 tables*, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 2286–2292
- Leitner, K.-H. / Zahradnik, G. / Dömötör, R. / Einsiedler, J. / Raunig, M. / Taferner, J. (2022): *Austrian Startup Monitor 2021*, Wien
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Beltz Pädagogik, 11. Aufl., Weinheim: Beltz
- Mayring, P. (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, Pädagogik, 6. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz
- Mesicek, R. (2016): Verantwortung für Stakeholdereinbindung, in: Altenburger, R. / Mesicek, R. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1–12
- Miller, R. / Marsh, H. / Benham, C. / Hamann, M. (2020): Stakeholder engagement in the governance of marine migratory species: barriers and building blocks, in: *Endangered Species Research*, 43, S. 1–19
- Millner, R. / Vantor, P. (2014): Neues Unternehmertum: Social Entrepreneurship und die Rolle des Umfelds, in: Zimmer, A. / Simsa, R. / Rentzsch, C. (Hrsg.): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?*, Wiesbaden: Springer VS, S. 283–300
- Mitchell, R. / Agle, B. / Wood, D. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *The Academy of Management Review*, 22/4, S. 853
- Mulgan, G. / Tucker, S. / Ali, R. / Sanders, B. (2007): *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*

- Mulgan, R. (2000): Accountability: An Ever-Expanding Concept?, in: Public Administration, 78/3, S. 555–573
- Murdock, A. (2010): Social Enterprise, in: Anheier, H. / Toepler, S. (Hrsg.): International Encyclopedia of Civil Society, New York, NY: Springer US, S. 1410–1414
- Nanz, P. / Fritsche, M. (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen, Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 1200, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung
- Neumayr, M. / Schneider, U. / Meyer, M. / Haider, A. (2007): The Non-profit Sector in Austria. An economic, legal und political appraisal Working., Working Papers / Institut für Sozialpolitik, 01/2007, Vienna
- Nonet, G. / Gössling, T. / van Tulder, R. / Bryson, J. (2022): Multi-stakeholder Engagement for the Sustainable Development Goals: Introduction to the Special Issue, in: Journal of Business Ethics, 180/4, S. 945–957
- Noya, A. (2015): Social Entrepreneurship - Social Impact Measurement for Social Enterprises, OECD Employment Policy Papers, No. 10, Paris: OECD Publishing
- Pajunen, K. (2010): A “Black Box” of Stakeholder Thinking, in: Journal of Business Ethics, 96/S1, S. 27–32
- PHINEO gemeinnützige AG (2023): Was Wirkungslogiken sind und wozu sie dienen, bezogen unter: <https://www.wirkung-lernen.de/wirkungsplanen/wirkungslogik/wirkungslogik/>, Zugriff am: 22.01.2023
- Rameder, P. / Millner, R. / Moder, C. / Christanell, A. / Vandor, P. / Meyer, M. (2016): Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen. Bedingungen der Entstehung, Umsetzung und Verbreitung, am Beispiel des österreichischen Gesundheitssektors, Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, NPO & SE Kompetenzzentrum
- Roloff, J. (2008): Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management, Bd. 82., in: Journal of Business Ethics
- Ruff, K. (2010): AccountAbility, in: Anheier, H. / Toepler, S. (Hrsg.): International Encyclopedia of Civil Society, New York, NY: Springer US, S. 9
- Salamon, L. / Anheier, H. (1992): In search of the non-profit sector. I: The question of definitions, in: Voluntas, 3/2, S. 125–151
- Schank, C. (2020): Normativität und Instrumentalität in Stakeholder-Beziehungen, in: Heidbrink, L. / Lorch, A. / Rauen, V. (Hrsg.): Praktische Wirtschaftsphilosophie, Wiesbaden: Springer VS, S. 1–14
- Schneider, H. / Simsa, R. (2021): The (New) Social Economy in Austria, in: Gidron, B. / Domaradzka, A. (Hrsg.): The New Social and Impact Economy, Cham: Springer International Publishing, S. 205–224
- SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020): Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020. Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftsstandort und Digitalisierung, Endbericht, 2020
- Smith, L. / Woods, C. (2015): Stakeholder Engagement in the Social Entrepreneurship Process: Identity, Governance and Legitimacy, in: Journal of Social Entrepreneurship, 6/2, S. 186–217

- Tosun, C. (2000): Limits to community participation in the tourism development process in developing countries, in: *Tourism Management*, 21/6, S. 613–633
- Vakil, A. (1997): Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs, in: *World Development*, 25/12, S. 2057–2070
- Vandor, P. / Millner, R. / Hobodites, F. / Matzawrakos, M. / Winkler, M. (2022): *Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022: Status quo und Potentiale von Sozialunternehmen in Österreich*, Wien: Wirtschaftsuniversität Wien
- Vandor, P. / Millner, R. / Moder, C. / Schneider, H. / Meyer, M. (2015): *Das Potential von Social Business in Österreich*, 2015
- Viglia, G. / Pera, R. / Bigné, E. (2018): The determinants of stakeholder engagement in digital platforms, in: *Journal of Business Research*, 89, S. 404–410
- Wanner, A. / Pröbstl-Haider, U. (2019): Barriers to Stakeholder Involvement in Sustainable Rural Tourism Development—Experiences from Southeast Europe, in: *Sustainability*, 11/12, S. 3372
- Xie, Z. / Hall, J. / McCarthy, I. / Skitmore, M. / Shen, L. (2016): Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes, in: *Technovation*, 48-49, S. 69–78

Anhang

Anlage A: Interviewleitfaden

Begriffsdefinitionen (vorab geschickt):

Österreichische Sozialunternehmen werden, unabhängig von ihrer Rechtsform, als Organisationen mit Sitz in Österreich verstanden, die als Hauptziel gesellschaftliche Probleme lösen, dabei unternehmerisch tätig werden und ihre Einkünfte für diesen Zweck reinvestieren.

Stakeholder:innen sind Personen, Gruppen oder Organisation, die Einfluss auf die Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation nehmen können oder davon beeinflusst werden können.

Stakeholder:innen-Engagement ist der Prozess, den eine Organisation nutzt, um relevante Stakeholder:innen für einen klaren Zweck einzubinden, um gemeinsam vereinbarte Ergebnisse zu erzielen.

Einstiegsfragen:

- 1) Vielen Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme. Was motiviert Sie dazu, Ihre Zeit für dieses Interview zur Verfügung zu stellen?
- 2) Wie lange arbeiten (beraten / lehren / forschen) Sie bereits im Themenfeld Stakeholder:innen-Engagement bzw. österreichische Sozialunternehmen?

Allgemeiner Frageteil (vorab geschickt):

- 3) Wodurch ist erfolgreiches Stakeholder:innen-Engagement in österreichischen Sozialunternehmen aus Ihrer Sicht gekennzeichnet?
- 4) Welche Herausforderungen haben österreichische Sozialunternehmen beim Stakeholder:innen-Engagement?
- 5) Was können österreichische Sozialunternehmen tun, um diese Herausforderungen zu überwinden?

Gestützte Befragung:

Stakeholder:innen-Einbindung für Sozialunternehmen in Österreich: Wie sehr treffen diese Herausforderungen zu?		Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
1	Zu wenig Fachwissen, Erfahrung und interne Ausbildungsmöglichkeiten				
2	Fehlen interner Engagement-Prozesse				
3	Fehlende Inklusivität und Möglichkeiten zur Partizipation				
4	Ressourcenengpässe (zeitlich, finanziell, personell)				
5	Instrumentalisierung von Stakeholder:innen durch die Organisation				
6	Mangelndes Vertrauen zwischen Stakeholder:innen und Organisation				
7	Fehlende, ungenügende und einseitige Kommunikation				
8	Konflikte in der Zusammenarbeit				
9	Mangelndes Verständnis über Stakeholder:innen-Bedürfnisse und -Erwartungen				
10	Unzureichende oder bereits belastete Beziehungen				
11	Mangelndes Interesse der Stakeholder:innen zur Kooperation				
12	Schwierigkeiten bei der Identifizierung relevanter Stakeholder:innen				
13	Widersprüchliche Anliegen und Ausbalancieren von Stakeholder:innen-Bedürfnissen				
14	Kognitive Barrieren und fehlende Inklusion von Stakeholder:innen				
15	Technologie-, Informations- und Wissensbarrieren der Stakeholder:innen				
16	Kulturell-bedingte Hindernisse und Komplexität internationaler Stakeholder:innen-Beziehungen				
17	Unzureichender rechtlicher bzw. regulatorischer Rahmen zum Stakeholder:innen-Engagement				
18	Fehlende Instrumente zur korrekten methodischen Umsetzung				
19	Geringes Bewusstsein zur Notwendigkeit von Stakeholder:innen-Engagement				

6) Fehlt eine Herausforderung aus Ihrer Sicht?

Abschluss:

- 7) Rückblickend auf all das, was wir jetzt besprochen haben: Was würden Sie österreichischen Sozialunternehmen im Hinblick auf die Stakeholder:innen-Einbindung empfehlen?
- 8) Vielen Dank. Gibt es sonst noch etwas, was Sie in dem Zusammenhang erwähnen wollen?