



Markus Gmür
René Andeßner · Dorothea Greiling · Ludwig Theuvsen
(Herausgeber)

Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor?

**Konzeptionelle und empirische Beiträge
aus der Forschung**

**UNI
FR**



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG



Markus Gmür
René Andeßner
Dorothea Greiling
Ludwig Theuvsen

(Herausgeber)

Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor?

**Konzeptionelle und empirische Beiträge
aus der Forschung**

Tagungsband zum
13. Internationalen NPO-Forschungscolloquium
an der Universität Fribourg/Freiburg
19. und 20. April 2018



1. Auflage: 2018

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-909437-97-9 (Softcover)

ISBN 978-3-909437-98-6 (E-Book)

Copyright © 2018 VMI Freiburg

Alle Rechte bei den Herausgebern und den Referenten.

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Herausgeber ist unzulässig.

Verbandsmanagement Institut (VMI), Universität Freiburg

Boulevard de Pérolles 90, 1700 Freiburg, Schweiz

Redaktion und graphische Gestaltung: Markus Gmür & Nathalie C. Maring (VMI)

Umschlagbild: istockphoto.com

Druck: Edubook AG, Industrie Nord 9, 5634 Merenschwand, Schweiz

Hybride Unternehmen als Spin-offs etablierter Nonprofit-Organisationen

Das Beispiel des Reiseveranstalters Weltanschauen

René C. Andeßner und Christoph Mülleder

Die folgende Einzelfallstudie zeigt auf, wie der Reiseveranstalter Weltanschauen ökonomische, soziale und ökologische Ziele verbindet und wie das hybride Unternehmen als Spin-off aus einer traditionellen Nonprofit-Organisation, der Caritas Oberösterreich, hervorgegangen ist. Am Beginn wird kurz auf das Konzept der hybriden Organisation eingegangen. Anschließend wird erläutert, warum Weltanschauen als eine solche angesehen werden kann. Schließlich wird die bisherige Entwicklung des noch relativ jungen Unternehmens skizziert und aufgezeigt, in welchen Bereichen es weiterhin mit der Caritas Oberösterreich vernetzt ist. Insgesamt scheint für beide Organisationen eine Win-win-Situation gegeben, die sich im Zuge der Entwicklung des Unternehmens auf die Kooperation mit anderen (meist innerkirchlichen) Organisationen ausgeweitet hat.

1 Das Konzept der hybriden Organisation

In der Literatur finden sich unterschiedliche Konzepte der hybriden Organisation. *Billis* geht zum Beispiel davon aus, dass gesellschaftliche Sektoren als Sammelbecken für Organisationen angesehen werden können, die eine bestimmte Organisationslogik verfolgen und damit in einer bestimmten Weise auf soziale Bedürfnisse reagieren (*Billis*, 2016: 207). In der Folge sind insbesondere der Markt-, der Staats- und der Nonprofit-Sektor zu unterscheiden (*Anheier*, 2014: 4). Hybride Organisationen verorten sich zwar in einem bestimmten Sektor, weisen aber auch signifikante Merkmale anderer Sektoren auf, wodurch die klassischen Sektorengrenzen verschwimmen (*Billis*, 2016: 212). Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Nonprofit-Organisationen nicht nur einer Solidaritätslogik folgen, sondern auch kommerzielle Aktivitäten ausüben oder quasi als verlängerter Arm der Verwaltung staatliche Aufträge ausführen.

Evers unterscheidet die Sektoren Staat, Markt und Gemeinschaft und weist hybride Organisationen einer intermediären Sphäre zu, die in vielfacher Weise von den anderen Sektoren beeinflusst sein kann (*Evers*, 2008: 282). Es gilt in der Folge Verflechtungen und Spannungsfelder miteinander zu vermitteln, „die auf die strukturell unterschiedlichen Prinzipien von Staat, Markt und Gemeinschaft zurückverweisen“ (*Evers/Ewert*, 2010: 105).

Glänzel und Schmitz sehen die primäre Verankerung in einem bestimmten Sektor als nicht notwendigerweise zu erfüllendes Kriterium an. Ihnen zufolge schaffen hybride Organi-

sationen „eine neue Funktionslogik, die als Amalgam einer Sach- und einer Marktlogik angesehen werden kann“. Ihre Zielfunktion liegt in der eigennützigen Mehrung häufig individuellen materiellen Wohlstandes, andererseits folgen sie einer Solidaritätslogik (Glänzel/Schmitz, 2012: 181).

Diesem Ansatz folgend ergibt sich Hybridität vor allem auf der Ebene der (intendierten und erreichten) Ziele sowie jener der Mittel (Ressourcen). Hinsichtlich der Ziele bzw. Resultate besteht ein enger Konnex zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit. „Hybridität ist dann vorzufinden, wenn auf der Nachhaltigkeitsebene auf mindestens zwei der drei Ebenen (sozial, ökologisch und ökonomisch) signifikant positive Effekte erzielt werden.“ (Glänzel/Schmitz, 2012: 190). Auf der Mittelebene kombinieren hybride Organisationen Ressourcen, die üblicherweise einem bestimmten Sektor zugeordnet werden wie z. B. Leistungserlöse, private Spenden oder öffentliche Zuwendungen (Evers, 2008: 285).

2 Weltanschauen als hybride Organisation

Der Reiseveranstalter Weltanschauen (in der Folge kurz: Weltanschauen) versucht durch seine Aktivitäten zu verdeutlichen, dass touristische Angebote gleichzeitig fair, nachhaltig und trotzdem profitabel gestaltet werden können. Das Ein-Personen-Unternehmen organisiert sozial-ökologische Gruppenreisen für Individualisten und Organisationen. Die Urlaubsziele werden nicht rein als Destinationen vermarktet, sondern als Orte gesehen, an denen Einheimische und Fremde zusammenleben, einander begegnen und voneinander lernen können (vgl. dazu auch Smith, 2018: 63 ff.).

Weltanschauen integriert die soziale und die ökologische Dimension explizit in die Gestaltung der Angebote und verfolgt das Ziel, den Tourismusmarkt in Richtung mehr Nachhaltigkeit zu beeinflussen. Das Unternehmen will damit auch einen konkreten Beitrag zur Erfüllung der 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals leisten. Nachhaltiger Tourismus kann zur Verständigung zwischen den Völkern und zur vermehrten Wertschätzung anderer Kulturen beitragen. Er wird auch als Instrument zur Bekämpfung der Armut, zum Schutz der Umwelt, zur Verbesserung der Lebensqualität, zur Reduzierung von Ungleichheit und zur wirtschaftlichen Stärkung von Frauen und Jugendlichen angesehen (BMNT, 2018). Im Gegensatz dazu weist der verbreitete „Mainstream Massentourismus“ viele zerstörerische Effekte, wie Umweltzerstörung, Ausbeutung, soziale und individuelle Erniedrigung etc., auf (Chladek, 2017: 13).

Während sich Weltanschauen im Finanzbereich auf Leistungserlöse und damit auf Ressourcen stützt, die für den erwerbswirtschaftlichen Sektor typisch sind, weist das Zielsystem klar hybride Strukturen auf. Das Unternehmen versucht ökonomische, ökologische und soziale Ziele simultan zu optimieren. Renditestreben und nicht-ökonomische (ideelle, zum Teil auch visionäre) Zielsetzungen werden – wie nachfolgende Ausführungen zeigen – strategisch miteinander verbunden (zu den Details vgl. auch <http://www.weltanschauen.at/>, abgerufen am 20.06.2018).

Ökonomische Dimension: Den (potentiellen) KundInnen stehen die touristischen Leistungen zu vergleichsweise moderaten Preisen offen (z. B. kostet eine zehntägige Reise nach Rumänien zur Haupturlaubszeit ca. € 1.400.–). Gleichzeitig erhalten Lieferanten und MitarbeiterInnen „faire“ Preise bzw. Entgelte, die in der Regel über dem Marktniveau liegen. Nicht zuletzt macht das Unternehmen Gewinn und bietet dem Unternehmer somit eine Einkommensbasis.

Soziale Dimension: Die TeilnehmerInnen der Reisen besuchen nicht nur die kulturellen und touristischen Highlights, sie haben auch die Möglichkeit „abseits der üblichen touristischen Pfade“ einen bewussten Blick auf das soziale und ökologische Gefüge eines Landes zu werfen. In diesem Sinne werden gezielt Sozialprojekte besucht. Verbunden damit sind Begegnungen mit Menschen, die an sozialen Brennpunkten in der jeweiligen Region tätig sind und somit wichtige Stimmen der Zivilgesellschaft bzw. des lokalen, regionalen und nationalen Nonprofit-Sektors repräsentieren. Letztlich geht es bei allen Reisen immer auch um Bewusstseinsbildung, indem den TeilnehmerInnen globale Strukturen und sozial- und armutsrelevante Zusammenhänge vermittelt und von diesen besser „verstanden“ werden. Im Idealfall ändern Erstere dauerhaft ihren Reise- und Lebensstil. In den Reisepreis sind zudem oft auch Spenden einkalkuliert, die unmittelbar den Partnerorganisationen im jeweiligen Land zu Gute kommen. Geachtet wird aber auch darauf, dass die Organisationen durch diese touristischen Tätigkeiten nicht in ihrer eigentlichen Aufgabe, der Erbringung von Diensten für Menschen in Not, eingeschränkt werden (vgl. dazu auch Herrmann, 2016: 268 f.).

Ökologische Dimension: In der Abwicklung der Reise legt Weltanschauen einen großen Wert auf eine Zusammenarbeit mit nachhaltig (und nach biologischen Grundsätzen) wirtschaftenden Klein- und Mittelbetrieben. Damit soll auch sichergestellt sein, dass ein Großteil der Wertschöpfung lokalen Unternehmen und Organisationen zugute kommt, Arbeitsplätze entstehen bzw. erhalten bleiben, Landflucht verhindert wird usw. Das bedeutet auch: lokale Unterkünfte statt internationaler Ketten, regionales Slow Food statt internationalem Fast Food. Ziel ist es aber auch, den ökologischen Fußabdruck der Reise selbst möglichst gering zu halten. Dies betrifft insbesondere die Wahl des Fortbewegungsmittels. Grundsätzlich gilt: Bahn vor Bus vor Flugzeug. Innerhalb Mitteleuropas werden daher keine Flugreisen vorgenommen, denn „Fliegen ist die große Schwachstelle des Tourismus, seine Achillesferse“ (Herrmann, 2016: 49). Aber auch Reisen z. B. nach Georgien oder nach China erfolgen vielfach per Zug. Die KundInnen schätzen diese Art der Anreise. Für das Unternehmen ist sie de facto ein Alleinstellungsmerkmal. Für den Fall, dass eine Flugreise unvermeidlich ist, erfolgt eine entsprechende Kompensation, in dem im Rahmen der globalen Entwicklungszusammenarbeit ein CO₂-reduzierendes Klimaschutzprojekt finanziell unterstützt wird. Im Reiseprogramm werden „Momente der Entschleunigung“ eingebaut und einzelne Strecken zu Fuß (Wanderung in der Wüste statt entsprechender Jeep-Fahrt), mit dem Fahrrad (auch durch Großstädte wie Berlin oder Prag) oder auch mit Booten (so z. B. im Kanu von Polen nach Belarus) zurückgelegt.

3 Die bisherige Entwicklung des Unternehmens Weltanschauen

Die Wurzeln von Weltanschauen liegen in der Caritas Oberösterreich, einer Einrichtung der Katholischen Kirche. Als zentrale Koordinationsstelle aller caritativen und sozialen Einrichtungen der Diözese Linz unterstützt diese auf der einen Seite die Pfarrgemeinden in ihrer caritativen Tätigkeit, nimmt aber auf der anderen Seite unmittelbar einen Teil der diözesanen Aufgaben in Form von qualifizierten Hilfs- und Dienstleistungsangeboten wahr (vgl. zu den Details <https://www.caritas-linz.at/aktuell/ueber-uns/>, abgerufen am 20.06.2018).

Im Bereich der Caritas für Menschen in Not ist die sogenannte Auslandshilfe angesiedelt, welche sich durch ihre Programm- und Projektarbeit, durch unmittelbare Katastrophenhilfe, aber auch durch Informations- und anwaltschaftliche Tätigkeiten in den Dienst von Menschen in anderen (ärmeren) Ländern stellt. Die Aktivitäten und Projekte konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf Weißrussland, Russland, Bosnien-Herzegowina, Rumänien, Serbien und die Demokratische Republik Kongo (vgl. zu den Details <https://www.caritas-linz.at/hilfe-angebote/auslandshilfe/>, abgerufen am 20.06.2018).

Im Zuge ihrer (auch spenderorientierten) Öffentlichkeitsarbeit hat die Auslandshilfe bis zum Jahr 2011 jährlich eine Reise organisiert, in deren Rahmen gezielt Projekte der Caritas besucht wurden. Zentrale Stakeholder (und Meinungsmultiplikatoren) bekamen dadurch die Möglichkeit, sich vor Ort ein eigenes Bild über die Partnerorganisationen und deren Wirken zu verschaffen.

Nach der erfolgreichen Durchführung einiger Reisen stand zur Diskussion, ob derartige Aktivitäten ausgeweitet werden sollten. Aus Gründen des finanziellen Risikos, aber auch der Konzentration auf Kernaufgaben wurde die strategische Entscheidung getroffen, dies nicht innerhalb der Caritas zu vollziehen. Der damalige Leiter der Caritas Auslandshilfe bekam jedoch die Möglichkeit, sein Beschäftigungsmaß zu reduzieren und das (rechtlich und wirtschaftlich) unabhängige Einzelunternehmen Weltanschauen zu gründen. Im Sinne eines Spin-offs (vgl. dazu Achleitner, 2004: 767) wurden die bis zu diesem Zeitpunkt innerhalb der Caritas organisierten Reiseaktivitäten auf das neu geschaffene Unternehmen ausgelagert. Der Unternehmer blieb – wenn auch in geänderter Position und mit verringertem Zeitausmaß – weiterhin in der Caritas tätig, wodurch sein Gründungsrisiko „abgefedert“ wurde.

Das Unternehmen ist zwischenzeitlich schrittweise gewachsen, wobei die zusätzlichen Reisen nicht mit der Caritas, sondern vorwiegend in Kooperation mit anderen innerkirchlichen Partnern (Einrichtungen, Teilorganisationen) und – in geringerem Maße – mit Partnern außerhalb der Katholischen Kirche organisiert werden. Für 2018 wurden beispielsweise zwanzig Reisen ausgeschrieben, nur mehr eine in Kooperation mit der Caritas Oberösterreich, jedoch fünfzehn in Zusammenarbeit mit anderen kirchlichen Organisationen und vier gemeinsam mit kirchenexternen Institutionen.

4 Vernetzungen zwischen Weltanschauen und Caritas Oberösterreich

Obwohl Weltanschauen nicht mehr ausschließlich im Interesse der Caritas Oberösterreich tätig wird, bestehen weiterhin enge Vernetzungen zwischen den beiden Organisationen.

Dadurch, dass der Eigentümer von Weltanschauen nach wie vor auch für die Caritas Auslandshilfe arbeitet, bleibt er in das Caritasnetzwerk eingebunden und kann aktuelle Entwicklungen in der Welt der humanitären Hilfe mitverfolgen. Er bekommt im Zuge seiner (im Unternehmen ausgeübten) Reisetätigkeit auch einen unmittelbaren Einblick in Projekte, die er in seiner (unselbständigen) Tätigkeit betreut. Weitere MitarbeiterInnen der Caritas übernehmen (gegen Entgelt, aber in ihrer Freizeit) Reiseleitungen für Weltanschauen. Dieses personelle Netzwerk hat sich zwischenzeitlich auf andere (vorwiegend kirchliche) Organisationen erweitert. Diese (aus der Sicht des Reiseveranstalters freien) MitarbeiterInnen bringen durch ihre speziellen Wissens- und Arbeitshintergründe eine Expertise außerhalb des touristischen Bereiches ein, die für die Gestaltung der Angebote unabdingbar ist.

Weltanschauen organisiert weiterhin (auf eigenes finanzielles Risiko) für die Caritas Oberösterreich jährlich bis zu zwei inhaltlich abgestimmte Reisen.

Weltanschauen nutzt das Netzwerk der Caritas Organisationen und der Kirche in den Zielländern und damit auch deren Know-how und Ortskenntnisse, mobilisiert aber im Hinblick auf die besuchten Projekte Spenden und andere Zuwendungen. Diese sind zum einen Teil in den Reisepreis eingerechnet. Zum anderen Teil stellen ReiseteilnehmerInnen auch spontan (also vor Ort) weitere Ressourcen bereit oder lassen den Projekten – über das Spendenwesen der Caritas – im Nachhinein von zuhause aus eine Unterstützung zukommen. JournalistInnen, BotschafterInnen, ProjektleiterInnen von NGOs oder Unternehmen werden zu Treffen eingeladen. Die ReiseteilnehmerInnen berichten – oft öffentlichkeitswirksam – über ihre Erlebnisse und Projektbesuche und treten als MeinungsmultiplikatorInnen auf. Sie werden in ihren Heimatländern gegebenenfalls zu „BotschafterInnen“ für „die Sache“ und die projektabwickelnde Organisation.

5 Fazit

Der Reiseveranstalter Weltanschauen zielt darauf ab, einen Gewinn zu erwirtschaften, der dem Unternehmer ein angemessenes Einkommen ermöglicht. Gleichzeitig verfolgt er ökologische und soziale Ziele, welche – für sich betrachtet – die Kosten erhöhen und damit den Gewinn vermindern, aber den Werten und Überzeugungen des Eigentümers hinsichtlich eines nachhaltigen Wirtschaftens und einer fairen Verteilung der erwirtschafteten Wertschöpfung entsprechen. Das Unternehmen weist somit ein beachtliches Maß an Hybridität auf. Werte und Visionen, die den Unternehmer in seinem Privatbereich und als (unselbständig tätigen) Mitarbeiter der Caritas leiten, spiegeln sich auch in der unterneh-

merischen Tätigkeit wider. Das Gewinn- und Verdienststreben wird Restriktionen unterworfen, die außerökonomischen Interessen und normativen Vorstellungen entspringen (vgl. dazu auch Oettle, 1987: 45).

Die mit der Gründung von Weltanschauen verbundenen Ideen und Ziele scheinen sich (zumindest fürs Erste) zu erfüllen. Sowohl das Unternehmen als auch die Caritas Oberösterreich profitieren von der Zusammenarbeit und es scheint sich eine Win-win-Situation eingestellt zu haben. Allerdings ist es erforderlich, diese durch aktive Kommunikation (auch kritischen Stimmen gegenüber) wiederholt zu verdeutlichen.

Die angesprochene Win-win-Situation ist jedoch offensichtlich nicht auf die Caritas Oberösterreich beschränkt. Gelebte Solidarität, die Bewahrung der Schöpfung und die Gestaltung eines von Nachhaltigkeit geprägten Wirtschaftens sind allgemeinkirchliche Anliegen (vgl. dazu auch die Enzyklika LAUDATO SI von Papst Franziskus). Weltanschauen richtet seine Aktivitäten an den Grundwerten der Katholischen Soziallehre aus und leistet mit seinem Geschäftsmodell auch einen Beitrag zur Erfüllung bestimmter Ziele der Katholischen Kirche. In der Folge erscheint das Unternehmen als ein attraktiver und kompetenter Partner für andere kirchliche Einrichtungen bzw. Teilorganisationen. Die stärkere Vernetzung mit diesen ist die eigentlich logische Konsequenz, sowohl im Bereich der personellen Ressourcen als auch der angebotenen Leistungen. Sie hat aber auch eine gewisse Entkopplung von der Caritas zur Folge.

Gleichzeitig gelingt es Weltanschauen offensichtlich nicht nur, sich erfolgreich am Markt für alternativ (nach dem Grundsatz der Nachhaltigkeit) gestaltete Tourismusangebote zu positionieren, sondern auch Antwort auf ein latent vorhandenes Bedürfnis bestimmter Zielgruppen zu geben, das individuelle Reiseverhalten verstärkt auch mit moralischen und humanistischen Überzeugungen in Einklang zu bringen.

Die parallele Tätigkeit für Weltanschauen und Caritas Oberösterreich bietet dem Unternehmer eine Reihe von Vorteilen, ist aber mit der Schwierigkeit bzw. Herausforderung verbunden, die beiden Rollen angemessen abzugrenzen. Inwieweit sie sich bei einem weiteren Wachstum des Unternehmens aufrechterhalten lässt, ist somit eine entscheidende strategische Frage.

Das Beispiel von Weltanschauen ist sicherlich von einer Reihe situativer Faktoren beeinflusst. Es zeigt aber auch auf, dass hybride Unternehmen und Social Enterprises nicht nur als grassroot organizations „sozusagen an der Basis“ gegründet werden, sondern sich durchaus auch aus etablierten (Nonprofit-) Organisationen heraus entwickeln und mit diesen weiterhin zum wechselseitigen Vorteil kooperieren können.

Literatur

Achleitner, Ann-Kristin (2004): Management Buy-Out, in: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, hrsg. von Georg Schreyögg und Axel von Werder, Stuttgart, S. 765-771.

- Anheier, Helmut K. (2014): *Nonprofit Organizations*, Second Edition, Oxon/New York.
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) (2018): *Tourismus und die SDGs. Die nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) im Rahmen der UN-Agenda 2030 – wie kann der Tourismus beitragen?*, <https://www.bmnt.gv.at/tourismus/tourismuspolitische-themen/nachhaltige-entwicklung/tourismus-und-die-SDGs.html>, abgerufen am 20.06.2018.
- Billis, David (2016): *Hybrid Associations and Blurred Sector Boundaries*, in: *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, Vol. 1, ed. by David Horton Smith, Robert A. Stebbins and Jurgen Grotz, London New York, pp. 206-220.
- Chladek, Karin (2017): *Tourismuswende gefordert*, in: *Südwind-Magazin* Nr. 5/2017, Wien, S. 13.
- Evers, Adalbert/Ewert, Benjamin (2010): *Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen*, in: *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*, hrsg. von Thomas Klatetzki, Wiesbaden, S. 103-128.
- Evers, Adalbert (2008): *Hybrid organisations. Background, concept, challenges*, in: *The Third Sector in Europe*, ed. by Stephen B. Osborne, Oxon/New York, pp. 279-292.
- Glänzel, Gunner/Schmitz, Björn (2012): *Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall?*, in: *Soziale Investitionen*, hrsg. von Helmut K. Anheier, Andreas Schröer und Volker Then, Wiesbaden, S. 181-203.
- Herrmann, Frank (2016): *FAIRreisen. Das Handbuch für alle, die umweltbewusst unterwegs sein wollen*, München.
- Papst Franziskus (2015): *Enzyklika LAUDATO SI über die Sorge für das gemeinsame Haus* (24. Mai 2015), *Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls* Nr. 202, hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn.
- Oettle, Karl (1987): *Erfolgsermittlung in Großhaushalten*, in: *Hauswirtschaft und Wissenschaft*, Heft 1/1987, S. 45-52.
- Smith, Jeremy (2018): *Transforming Travel. Realising the potential of sustainable tourism*, Wallingford.

Die Autoren



Andeßner, René Clemens, Prof., Institut für Public und Nonprofit Management, Johannes Kepler Universität Linz, E-Mail: rene.andessner@jku.at, <https://www.jku.at/institut-fuer-public-und-nonprofit-management/>



Mülleder, Christoph, Dr., Caritas Oberösterreich Auslandshilfe bzw. Weltanschauen, E-Mail: info@weltanschauen.at, <http://www.weltanschauen.at/>