



**ComEnt**

Fostering Innovation  
in Community Led  
Enterprise Development

# **RO1 Zusammenfassender Bericht - Innovative Modelle für die Entwicklung gemeinwesenorientierter Unternehmen**



**Finanziert von der  
Europäischen Union**

Haftungsausschluss: Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

**Hauptautoren**

Technological University of the Shannon

Department of Applied Science (TUS Midwest)

Nenagh Rd., Thurles, Co. Tipperary.

Dr. Shane O’Sullivan, Dr. Bridget Kirwan Dr Marie Taylor

[Shane.osullivan@tus.ie](mailto:Shane.osullivan@tus.ie)

[Bridget.kirwan@tus.ie](mailto:Bridget.kirwan@tus.ie)

[Marie.taylor@tus.ie](mailto:Marie.taylor@tus.ie)

### ComEnt Partnerkontakte

Organisation	Land	Ansprechpartner	E-Mail Adresse
Technological University of the Shannon	Ireland	Shane O’Sullivan	<a href="mailto:Shane.osullivan@tus.ie">Shane.osullivan@tus.ie</a>
Fachhochschule Vorarlberg (FHV – Vorarlberg University of Applied Sciences)	Österreich	Robert Moosbrugger	<a href="mailto:robert.moosbrugger@fhv.at">robert.moosbrugger@fhv.at</a>
ACEEU GmbH	Deutschland	Aventia Wilona-Jülich	<a href="mailto:wilona@aceeu.org">wilona@aceeu.org</a>
Archivio della Memoria	Italien	Sergio Pelliccioni	<a href="mailto:sergio@archiviodellamemoria.it">sergio@archiviodellamemoria.it</a>
Burgas Free University	Bulgarien	Milen Baltov	<a href="mailto:mbaltov@bfu.bg">mbaltov@bfu.bg</a>
Fundatia Alaturi de Voi Romania	Rumänien	Achitei Angela	<a href="mailto:angela.achitei@alaturidevoi.ro">angela.achitei@alaturidevoi.ro</a>
Communities Creating Jobs	Irland	Ciaran Lynch	<a href="mailto:clynch2810@gmail.com">clynch2810@gmail.com</a>

### Danksagung

Das Projekt „Fostering Innovation in Community Led Enterprise Development“ (ComEnt) wird im Rahmen der Erasmus+ Programm Leitaktion 2: Partnerschaften für die Zusammenarbeit finanziert.

Finanzhilfvereinbarung: 2021-1-IE02-KA220-HED-000032236

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	4
Einleitung .....	5
ComEnt Projekt-Überblick.....	5
Berichtsübersicht.....	6
Teil 1: Konzept des gemeinwesenorientierten Unternehmens .....	7
Teil 2: Methodik.....	12
Sampling Strategie .....	12
Datenerhebung .....	13
Forschungsethik .....	13
Teil 3: Wichtigste Ergebnisse.....	14
A. Gemeinwesenorientierte Unternehmen in der Praxis .....	18
B. Förderliche Faktoren für gemeinwesenorientierte Unternehmen.....	19
C. Hindernisse für die Entwicklung von gemeinwesenorientierten Unternehmen .....	22
D. Policy Überlegungen .....	23
Teil 4: Anforderungen an den Aufbau von Kapazitäten .....	26
Teil 5: Schlussfolgerung.....	29
Literaturverzeichnis.....	31

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsamkeiten zwischen gemeinwesenorientierten und sozialen Unternehmen .....	8
Abbildung 2: Soziale Unternehmen und ihre Ökosysteme in Europa.....	9
Abbildung 3: Zusammenfassung der Fallstudien der einzelnen Partner .....	15
Abbildung 4: Landkarte der sozialen Unternehmen in Rumänien .....	21
Abbildung 5: Verfügbarkeit von Unterstützungsstrukturen für die Gründung eines sozialen Unternehmens (Europäische Kommission).....	21
Abbildung 6: Triebkräfte und Trends bei sozialen Unternehmen .....	22
Abbildung 7: Grad der Akzeptanz des Konzepts des sozialen Unternehmens.....	23

## **Einleitung**

### **ComEnt Projekt-Überblick**

Das Projekt „Fostering Innovation in Community Led Enterprise Development“ (ComEnt) wird im Rahmen der Erasmus+ Programm Leitaktion 2: Partnerschaften für die Zusammenarbeit finanziert. Zum Projektkonsortium gehören: Technological University of the Shannon (Irland: Koordinator); Fachhochschule Vorarlberg (Österreich); ACEEU (Deutschland); Archivio della Memoria (Italien); Freie Universität Burgas (Bulgarien); Fundatia Alaturi de Voi Rumänien (Rumänien); und Communities Creating Jobs (Irland).

Ein unternehmerisches Gemeinwesen hat nicht nur mit Kapitalismus zu tun, sondern ist bestrebt, ein lebensfähiges und nachhaltiges soziales, wirtschaftliches und kulturelles Ökosystem aufzubauen. Unternehmerische Gemeinschaften umfassen eine integrierte Mischung aus sozialem, privatem und staatlichem Unternehmertum, wobei jedes einen Mehrwert für das andere schafft. Cooke (2018) zufolge gibt es genügend (lebende und ruhende) Ressourcen, die sich im Besitz von staatlichen Stellen, der Gemeinschaft, des Freiwilligensektors und des Privatsektors befinden und die produktiv genutzt werden könnten, um soziale Unternehmen in Gemeinschaftsbesitz zu gründen und zu erhalten.

Das ComEnt-Projekt definiert ein gemeinwesenorientiertes Unternehmen als eine Organisation, die sich im Besitz der Gemeinschaft befindet und von dieser verwaltet wird und deren Auftrag und Vision darauf ausgerichtet sind, Einzelpersonen aus einem bestimmten geografischen Gebiet (überwiegend benachteiligte Orte) und/oder Interessengemeinschaften (überwiegend Randgruppen der Gesellschaft) zu dienen. Dies macht gemeinwesenorientiertes Unternehmen zu einer besonderen Gruppe innerhalb des breiteren Sektors der sozialen Unternehmen, die nicht nur für soziale Zwecke tätig sind, sondern ihre Gewinne so reinvestieren, dass sie einer bestimmten Gemeinschaft zugutekommen.

Die Förderung und Anwendung eines von der örtlichen Bevölkerung betriebenen lokalen Entwicklungsansatzes (CLLD)<sup>1</sup> zur Gründung von gemeinwesenorientierten Unternehmen wäre ein innovativer Schritt zur Förderung der beruflichen Eingliederung (Ausbildung und Integration von Menschen mit Behinderungen und Arbeitslosen), zur Bereitstellung wichtiger sozialer Dienstleistungen (Gesundheit, Wohlbefinden und medizinische Versorgung, Gesundheits- und Kinderbetreuungsdienste, Dienstleistungen für ältere Menschen oder Hilfe für benachteiligte Menschen) und zur Ermöglichung einer nachhaltigen lokalen Entwicklung benachteiligter Gemeinschaften (European Commission, 2020). CLLD ist ein Bottom-up-/Basisentwicklungsansatz, bei dem lokale Gemeinschaften oder eine bestimmte Gruppe von Einzelpersonen die Bedürfnisse und Herausforderungen in ihrem Gebiet ermitteln, Lösungen vorschlagen und innovative Projekte zur Bewältigung dieser Herausforderungen definieren. Der CLLD-Ansatz setzt voraus, dass die Gemeinden mit verschiedenen öffentlichen und privaten Akteuren auf integrierte Weise zusammenarbeiten, wodurch die Förderung innovativer und nachhaltiger Projekte erleichtert wird. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Hochschuleinrichtungen in Partnerschaft mit der örtlichen Bevölkerung und dem Freiwilligensektor Forschungsarbeiten zum Thema gemeinwesenorientierten Unternehmen durchführen.

---

<sup>1</sup> Community-led local development (CLLD)

Darüber hinaus ist es ebenso wichtig, Studierende und relevante Stakeholder darüber aufzuklären, wie gemeinwesenorientierte Unternehmen die lokale Entwicklung fördern und damit sozioökonomische Ungleichheiten in benachteiligten Gebieten und unter Randgruppen beseitigen können. Die Hauptziele des ComEnt-Projekts sind daher:

- Ermittlung und Reflexion von Best-Practice-Beispielen erfolgreicher gemeinwesenorientierter Unternehmen und Bestimmung ihrer kritischen Erfolgsfaktoren.
- Entwicklung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Lernenden in Bezug auf die Konzepte der von der örtlichen Bevölkerung betriebenen lokalen Entwicklung (CLLD) und gemeinwesenorientierter Unternehmen; und
- Anwendung eines ermächtigenden und beratenden Rahmens bei der Ermutigung von Gemeinwesen, "unternehmerisch" zu werden.
- Entwicklung eines Lehrplans und zugehöriger Lehr- und Lernressourcen, mit einem möglichen Schwerpunkt auf: gemeinwesenorientierte Unternehmensmodelle/-ansätze, Führung, Humanressourcen und operativem Management in gemeinwesenorientierten Unternehmen, Governance und rechtlicher Rahmen, und Finanzen.
- Kontaktaufnahme mit Hochschuleinrichtungen, politischen Entscheidungsträgern und relevanten Akteuren der Gemeinwesenentwicklung im Hinblick auf die Wiederholung dieses innovativen Bildungsprogramms nach Abschluss des Projekts.

Das Hauptergebnis des Projekts wird ein akkreditierter Studiengang zum Thema "Entwicklung von gemeinwesenorientierten Unternehmen" sein. Dieser Studiengang kann potenziell an anderen Hochschuleinrichtungen in allen Mitgliedstaaten angeboten werden und wird Praktikern und Lernenden das Wissen und die Fähigkeiten zur Entwicklung nachhaltiger und innovativer gemeinwesenorientierter Unternehmen vermitteln. Das gesamte Programmmaterial einschließlich des Lehrplans, der Lerninhalte, der Bewertungsmodelle und der Akkreditierung wird kostenlos zur Verfügung gestellt.

## **Berichtsübersicht**

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse für Projektergebnis 01 des ComEnt-Projekts: nationale und zusammenfassende Berichte über den aktuellen Entwicklungsstand in Bezug auf innovative Modelle gemeinwesenorientierter Unternehmen. Die Leistungsbeschreibung für dieses Forschungsergebnis lautete:

Dieser Bericht wird als einleitendes Dokument veröffentlicht, um die Entwicklung des Schulungsmaterials zu unterstützen. Er wird auf der Projekt-Website, auf den Websites der Partner und auf anderen relevanten Websites und Repositories veröffentlicht. Der zusammenfassende Bericht wird auf Englisch verfasst und dann in die Sprachen des Konsortiums übersetzt. Dieser Bericht ist eine grundlegende Ressource für die Sensibilisierung von Interessenvertretern und der allgemeinen Öffentlichkeit für die Bedeutung von gemeinwesenorientierten Unternehmen. Diese Forschungsergebnisse werden auch an die politischen Entscheidungsträger weitergegeben, da die Entwicklung von gemeinwesenorientierten Unternehmen ein innovatives Beispiel für die Förderung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in benachteiligten Gebieten und unter Randgruppen der Gesellschaft ist.

Daher werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie die Politikentwicklung in den Bereichen soziale Eingliederung und lokale Wirtschaftsentwicklung beeinflussen. Die wichtigsten Ergebnisse

und Empfehlungen werden in die Entwicklung des Lehrplans und der Materialien für den Zertifikatslehrgang zu gemeinwesenorientierten Unternehmen einfließen.

Der Bericht gliedert sich in folgende Teile:

Teil 1 - gibt einen Überblick über das Konzept des gemeinwesenorientierten Unternehmens.

Teil 2 - beschreibt die Methodik der Datenerhebung für diesen Bericht, d. h. die Instrumente und Techniken, die für die Datenerhebung und -analyse eingesetzt wurden.

Teil 3 - hält die Ergebnisse fest und erörtert ihre Interpretation, wobei der Schwerpunkt auf den Erfordernissen des Kapazitätsaufbaus liegt.

Teil 4 - Zusammenfassung und Schlussfolgerung (einschließlich der Gestaltung des Zertifikatslehrgangs für gemeinwesenorientierte Unternehmensentwicklung).

## **Teil 1: Konzept des gemeinwesenorientierten Unternehmens**

Das ComEnt-Projekt definiert ein gemeinwesenorientiertes Unternehmen als *eine Organisation, die sich im Besitz der Gemeinschaft befindet und von ihr verwaltet wird und deren Mission und Vision darin besteht, Einzelpersonen aus einem definierten geografischen Gebiet (überwiegend benachteiligte Orte) und/oder Interessengemeinschaften (überwiegend marginalisierte Gruppen in der Gesellschaft) zu unterstützen*. Aus dieser Perspektive geht das Projekt davon aus, dass gemeinwesenorientierte Unternehmen eine eigenständige Gruppe innerhalb des breiteren Sektors der sozialen Unternehmen darstellen, die nicht nur für soziale Zwecke handeln, sondern etwaige Gewinne auf eine Weise reinvestieren, die einer bestimmten Gemeinschaft Vorteile bringt.

Die Projektpartnerorganisation Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU) hat in einer Analyse der von der Europäischen Kommission verwendeten Terminologie zur Definition unternehmerischer Organisationen festgestellt, dass die Europäische Kommission (2022) in ihren offiziellen Dokumenten und auf ihrer Website den Begriff "soziale Unternehmen" anstelle des Begriffs "gemeinwesenorientierte Unternehmen" verwendet. Das Projekt untersuchte daher, ob sich die Bedeutung und Definition dieses Begriffs durch die Europäische Kommission wesentlich von dem unterscheidet, was das Projektkonsortium als "gemeinwesenorientierte Unternehmen" definiert.

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass die Europäische Kommission (2022) den Auftrag und die Vision eines sozialen Unternehmens als eine Organisation definiert, die gesellschaftliche Ziele mit unternehmerischem Geist verbindet. Genauer gesagt verwendet die EU den Begriff "soziale Unternehmen", um die folgenden Arten von Unternehmen zu erfassen:

- *Organisationen, die das soziale oder gesellschaftliche Ziel des Gemeinwohls in den Mittelpunkt ihrer kommerziellen Tätigkeit stellen, oft in Form eines hohen Maßes an sozialer Innovation*
- *Organisationen, deren Gewinne reinvestiert werden, um ein gesellschaftliches Ziel zu erreichen*
- *Organisationen, in denen die Führungsstruktur den Auftrag des Unternehmens widerspiegelt und demokratische und partizipatorische Grundsätze angewandt werden.*

**Abbildung 1: Gemeinsamkeiten zwischen gemeinwesenorientierten und sozialen Unternehmen**  
 (Quelle: ACEEU Nationaler Bericht)

	<b>Gemeinwesenorientiertes Unternehmen</b>	<b>Soziales Unternehmen</b>
<b>Mission und Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesellschaftliches Ziel + Unternehmergeist</b></li> <li>• Soziale, ökologische oder gemeinschaftliche Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungen für Personen aus einem <b>bestimmten geografischen Gebiet</b> (hauptsächlich <b>benachteiligte Gebiete</b>)</li> <li>• Dienstleistungen für <b>Interessengemeinschaften (Randgruppen der Gesellschaft)</b></li> </ul>
<b>Art des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das soziale Ziel ist der Grund für die kommerzielle Tätigkeit.</li> <li>• Gewinne werden zur Erreichung des sozialen Ziels reinvestiert.</li> <li>• Demokratische/partizipatorische Prinzipien sind in der Organisationsstruktur verankert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Organisation, die der Gemeinschaft gehört und von ihr verwaltet wird.</li> </ul>

Neuere Definitionen von sozialen Unternehmen durch die Europäische Kommission (2020, S. 29, Tabelle 2) bauen auf dem von der Social Business Initiative (SBI) geschaffenen Modell auf und konzentrieren sich auf drei Hauptthemen: Erleichterung des Prozesses zur Erlangung von Finanzmitteln für soziale Unternehmen, Erhöhung der Sichtbarkeit des sozialen Unternehmertums und Schaffung eines geeigneten rechtlichen Umfelds für Sozialunternehmen.



**Abbildung 2: Soziale Unternehmen und ihre Ökosysteme in Europa**

Main dimension	General definition	Minimum requirements
<b>Entrepreneurial/ economic dimension<sup>(2)</sup></b>	<p><b>Stable and continuous production of goods and services</b></p> <p>&gt; Revenues are generated mainly from both the direct sale of goods and services to private users or members and public contracts.</p> <p><b>(At least partial) use of production factors functioning in the monetary economy (paid labour, capital, assets)</b></p> <p>&gt; Although relying on both volunteers (especially in the start-up phase) and non-commercial resources, to become sustainable, SEs normally also use production factors that typically function in the monetary economy.</p>	SEs must be market-oriented (incidence of trading should be ideally above 25%).
<b>Social dimension</b>	<p><b>The aim pursued is explicitly social. The product supplied/ activities run have a social/general interest connotation</b></p> <p>&gt; The types of services offered or activities run can vary significantly from place to place, depending on unmet needs arising at the local level or in some cases even in a global context.</p>	Primacy of social aim must be clearly established by national legislations, the statutes of SEs or other relevant documents.
<b>Inclusive governance-ownership dimension</b>	<p><b>Inclusive and participatory governance model</b></p> <p>&gt; All concerned stakeholders are involved, regardless of the legal form.</p> <p>&gt; The profit distribution constraint (especially on assets) guarantees that the enterprise's social purpose is safeguarded.</p>	The governance and/or organisational structure of SEs must ensure that the interests of all concerned stakeholders are duly represented in decision-making processes.

Die Hauptmerkmale der Definitionen von "gemeinwesenorientierten Unternehmen" und "sozialen Unternehmen" sind zwar unterschiedlich, aber beide betonen das soziale (oder gesellschaftliche) Ziel des Unternehmens, indem sie entweder das Ziel des Unternehmens als "sozial" definieren oder die Zielgruppe und den Ort der unternehmerischen Tätigkeit (soziale Randgruppen/benachteiligte Standorte) angeben. Darüber hinaus betonen beide Definitionen einen besonderen Aspekt dieser Art von Unternehmen, nämlich die Reinvestition von Gewinnen zur Erreichung eines sozialen Ziels. Was bei einem gemeinwesenorientierten Unternehmen zusätzlich von Bedeutung sein kann, ist der Grad der Beteiligung der "Gemeinschaft" als wichtige Interessengruppe des Unternehmens auf der Entscheidungsebene.

Innerhalb des ComEnt-Projektconsortiums herrschte Einigkeit darüber, dass "gemeinwesenorientierte Unternehmen" als eine Unterkategorie innerhalb der größeren Gruppe der sozialen Organisationen, die unter das Ökosystem "soziale Unternehmen" fallen, identifiziert werden können. In diesem Zusammenhang haben die Projektpartner die Begriffe „gemeinwesenorientierte Unternehmen“ und „soziale Unternehmen“ austauschbar verwendet, und in einigen Partnerländern wie Österreich gibt es das Konzept des „gemeinwesenorientierten Unternehmens“ nicht als solches (Österreichischer Nationaler Bericht); stattdessen wird das Thema im Allgemeinen unter der Forschung zu sozialen Unternehmen subsumiert. Die Herausforderung besteht darin, dass "soziale Unternehmen manchmal eher unsichtbar und nicht sehr bekannt sind. Viele von ihnen geben sich nicht einmal als soziale Unternehmen zu erkennen oder nennen sich selbst so.“ (EU 2020, S.5).

In Bulgarien liegt der Schwerpunkt auf der Erbringung von Dienstleistungen für sozial schwache Gruppen, wobei sich die Beziehung zu den Kommunen als Auftraggeber für Dienstleistungen als wichtiger Faktor herausstellt. Während "Organisationen des sozialen Engagements" in Bulgarien (Marinova, Yoneva, 2021) eine reiche Geschichte und Tradition haben, insbesondere wenn es um die Art der mächtigen Genossenschaftsbewegung und die chitalishta (Gemeinschaftszentren) geht, ist das

Konzept derzeit noch relativ unterentwickelt. In Italien hat das soziale Unternehmertum besonders günstige Bedingungen vorgefunden, und der Sektor ist gut etabliert (etwa zehntausend soziale Unternehmen sind inzwischen tätig) und wird durch Politik und Gesetz gut unterstützt. Die gemeinwesenorientierten Unternehmen können wie folgt identifiziert werden:

- 1) Marktbasierte Unternehmen (marktorientierte Unternehmen)
  - a) Spezialisierte Unternehmen für Menschen mit Behinderungen - der häufigste Typ, nachhaltige Unternehmen, die gemäß dem Gesetz zur Integration von Menschen mit Behinderungen gegründet wurden.
  - b) Kommunale Fachbetriebe für Menschen mit Behinderungen - ein Zwischentyp zwischen unabhängigen Fachbetrieben und kommunalen Sozialbetrieben.
- 2) Unternehmen, die sich auf den sozialen Nutzen und nicht auf den Gewinn konzentrieren.
  - a) Kommunale Sozialunternehmen (oder öffentlich-private Partnerschaften mit Beteiligung der Kommune)
  - b) Unternehmen von Non-Profit-Organisationen (NGOs), die das Geld zur Finanzierung ihrer Aktivitäten verwenden.
  - c) Sozialdienste für gefährdete Gruppen, bei denen das Unternehmen Arbeitsplätze schafft und als zusätzliche Finanzierungsquelle dient. Die Beteiligung der Kunden ist ein wichtiges Element dieser Unternehmen.

Was diese sozialen Unternehmen auszeichnet, ist also das Ausmaß, in dem die Gemeinschaft in den Betrieb des Unternehmens eingebunden ist, aber vielleicht noch entscheidender das Ausmaß, in dem das Unternehmen zur Bereicherung des sozialen Gefüges der Gemeinschaft beitragen kann.

In Irland ist das Konzept des gemeinwesenorientierten Unternehmens eng mit dem Konzept des sozialen Unternehmens verflochten. Aus den Erfahrungen der Fallstudien geht hervor, dass viele von ihnen durch die Notwendigkeit motiviert waren, als Reaktion auf rückläufige Dienstleistungen oder eine rückläufige Wirtschaft in ihrem Gebiet Dienstleistungen innerhalb ihrer Gemeinschaft zu entwickeln. Diese Perspektive bekräftigt die Bedeutung der "Inclusive Governance" als Schlüsselmerkmal sozialer Unternehmen. Die Verordnung (Regulation (EU) 2021/1057, S. 36) hat die folgenden Merkmale eines sozialen Unternehmens festgelegt:

- a. die Erzielung einer messbaren, positiven sozialen Wirkung – wozu auch Umweltauswirkungen gehören können – als vorrangiges soziales Ziel hat, anstatt die Erzielung von Gewinn für andere Zwecke, und das bzw. die Dienstleistungen oder Produkte mit hoher sozialer Rendite zur Verfügung stellt oder bei der Produktion von Gütern oder der Erbringung von Dienstleistungen eine Methode anwendet, in die soziale Ziele integriert sind;
- b. die Gewinne in erster Linie zur Erreichung des vorrangigen sozialen Ziels einsetzt und im Voraus Verfahren und Regeln festgelegt hat, die sicherstellen, dass die Gewinnausschüttung das vorrangige soziale Ziel nicht untergräbt;
- c. *in einer von Unternehmergeist geprägten, **partizipativen**, verantwortlichen und transparenten Weise geführt wird, insbesondere durch Einbindung der Arbeitnehmer, Kunden und Interessenträger, die von der Geschäftstätigkeit betroffen sind.*

In Rumänien haben die politischen Erfahrungen nach 1989 die Entwicklung des Sektors der sozialen Unternehmen beeinflusst. Diese Erfahrungen spiegeln sich auch in anderen Ländern Mittel- und

Osteuropas wider. In der Zeit nach 1989 kam es zu einer Wiedergeburt von Vereinen und anderen gemeinnützigen Organisationen (NPOs). Die rumänischen sozialen Unternehmen haben tiefe Wurzeln in den Traditionen des Vereinswesens, der Gegenseitigkeit und der Genossenschaften. Verbände und Stiftungen waren die wichtigsten politischen Akteure, die das Thema soziale Unternehmen auf die Tagesordnung der Regierung setzten. Die Entwicklung der Sozialwirtschaft wird als entscheidend für die Entwicklung des rumänischen Wirtschaftssektors angesehen.

Die Erfahrung der Partner zeigt, dass eine der Herausforderungen bei der Identifizierung eines eigenständigen Sektors der sozialen Unternehmen darin besteht, dass die von den sozialen Unternehmen angenommenen rechtlichen Strukturen unterschiedlich sind. Soziale Unternehmen können als Aktiengesellschaften, Genossenschaften, Stiftungen usw. eingetragen sein. So werden in Österreich die vier Traditionen sozialunternehmerischer Organisationen als Genossenschaften, gemeinnützige Organisationen (NPOs), kollektive soziale Unternehmen und Social Businesses klassifiziert (siehe unten). Es gibt auch keinen Konsens unter politischen Entscheidungsträgern und Praktikern in Österreich darüber, ob ein einheitlicher rechtlicher Rahmen für Sozialunternehmen sinnvoll wäre (Europäische Kommission, 2020, S. 57).

	Longest-standing traditions		Younger traditions		
Social enterprise traditions	Cooperatives		NPOs	Newly established collective social enterprises	Social businesses
Characteristics	Community-led cooperatives with a focus on social aims and a community and common-good orientation	Large cooperatives with a focus on social aims and a public-benefit orientation (mainly limited-profit housing)	Collectively founded non-profit organisations with a self-help as well as a public-benefit orientation, active in several action fields	Collectively founded non-profit-maximising organisations with a public-benefit orientation, active in several action fields	Mostly individually-driven young start-ups with a social mission

In Österreich werden soziale Unternehmen in einer der folgenden Rechtsformen gegründet:

- Gemeinnützige GmbH (*Public benefit limited company*)
- GmbH (*Limited company*)
- Verein (*Association*)
- Genossenschaft (*Cooperative*)
- Einzelunternehmer (*Sole proprietorships*)
- Körperschaften kirchlichen Rechts (*Catholic corporations*) (Quelle: Österreichischer Nationalbericht)

Auch in Italien gibt es eine gut entwickelte Rechtsstruktur, die den Sektor der sozialen Unternehmen unterstützt. In den Fallstudien wurden folgende Gemeinsamkeiten mit gemeinwesenorientierten Unternehmen festgestellt. Das Vorhandensein von Unternehmergeist und die Absicht, soziale und wirtschaftliche Überlegungen zu verbinden, wobei das soziale Ziel als vorrangig angesehen wird. Während das ComEnt-Projekt zu Beginn einen Schwerpunkt auf eine Orts- und Interessengemeinschaft legte, kann das Konzept auf der Grundlage der Fallstudien auch identitätsbasierte Gemeinschaften, Bedarfsgemeinschaften und Praxisgemeinschaften umfassen,

wobei das Hauptmerkmal die Beteiligung der Gemeinschaft an der Leitung und Entscheidungsfindung des Unternehmens sein muss.

Was die Frage nach gemeinwesenorientierten und sozialen Unternehmen betrifft, so kann der Sektor der gemeinwesenorientierten Unternehmen aus theoretischer und praktischer Sicht als eine Untergruppe des Sektors der sozialen Unternehmen betrachtet werden. Was den Sektor vielleicht von dem größeren Sektor der sozialen Unternehmen unterscheidet, ist der Ursprung des Unternehmens, d. h. seine Grundlagen, sein Ethos und insbesondere sein Engagement für ein Gefühl des Gemeinschaftseigentums und der ständigen Beteiligung an den Tätigkeiten und Entscheidungen des Unternehmens. Ein Gemeinschaftsunternehmen sollte sich durch die erkennbare Beteiligung der Gemeinschaft an den Tätigkeiten der Organisation auszeichnen.

## **Teil 2: Methodik**

Gemäß der Aufgabenstellung des Projekts besteht das Hauptziel der Forschung darin, "innovative Prozesse und Muster in Bezug auf Modelle von gemeinwesenorientierten Unternehmen in den ausgewählten Partnerländern und auf europäischer Ebene zu analysieren". Das Projektkonsortium einigte sich bei der Auftaktsitzung des Projekts im Frühjahr 2022 auf die folgende Methodik für die Erstellung dieses Berichts.

Zunächst organisierte das Projektkonsortium einen Workshop, um den Kontext von gemeinwesenorientierten Unternehmen auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene zu analysieren. Dies ermöglichte es dem Projektkonsortium, eine gemeinsame Definition von gemeinwesenorientierten Unternehmen zu entwickeln. Jeder Partner war für die Erstellung eines nationalen Berichts verantwortlich, der einen Überblick über den gemeinwesenorientierten Sektor im jeweiligen Land, die Chancen und Herausforderungen des Sektors, die Anforderungen an den Aufbau von Kapazitäten und politische Empfehlungen enthält. ACEEU war für die Erstellung eines europäischen Berichts verantwortlich, während TUS und Communities Creating Jobs einen gemeinsamen nationalen Bericht für Irland erstellten. Jeder Bericht musste mindestens drei Best-Practice-Fallstudien von gemeinwesenorientierten Unternehmen enthalten. Nach Abschluss der nationalen Berichte wurde eine Synthese (dieser Bericht) über innovative Modelle von gemeinwesenorientierten Unternehmen erstellt.

### **Sampling Strategie**

Zur Unterstützung der Forschung wurde ein geschichtetes Stichprobenverfahren vereinbart, um eine Reihe von gemeinwesenorientierten Unternehmen zu ermitteln, und zwar anhand der Größe und des Sektors der Aktivitäten, des Gründungsjahres und der Führungs- und Rechtsstrukturen. Ein Schlüsselinformant innerhalb des gemeinwesenorientierten Unternehmens wurde für die Teilnahme an einem halbstrukturierten Interview ausgewählt. Diese Person musste mit den finanziellen Betriebsabläufen des Unternehmens und seinem sozialen/gemeinschaftlichen Auftrag vertraut sein. Typische Beispiele sind: (a) der Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführer, (b) der Finanzverwalter oder (c) der Vorstandsvorsitzende oder Gouverneure/andere Mitglieder des Vorstands.

## **Datenerhebung**

### Die halbstrukturierten Interviews

Es wurde vereinbart, eine halbstrukturierte Befragung durchzuführen, und zwar von Angesicht zu Angesicht mit jeder Person und mit folgenden Schwerpunkten:

- I. Informationen über die Organisation
- II. Die Gründe für die Gründung des gemeinwesenorientierten Unternehmens
- III. Wie das gemeinwesenorientierte Unternehmen funktioniert
- IV. Wie die Organisation ihre Finanzen verwaltet
- V. Der Führungs- und Managementansatz der Organisation und ihre zukünftige Ausrichtung
- VI. Und schließlich ... alle anderen Fragen, die berücksichtigt werden müssen

(Siehe Anhang 1 für eine vollständige Liste der Leitfragen)

Für diese Untersuchung wurde eine explorative Mehrfach-Fallstudie mit einem ganzheitlichen Design verwendet, bei der die Analyseeinheit das gesamte soziale Unternehmen ist, basierend auf der Fallstudienmethodik von Yin (2003). Jeder Partner führte drei Fallstudien durch, die die Vielfalt der gemeinwesenorientierten Unternehmen (siehe Abbildung 1 unten) in seinem Land repräsentieren. Die Daten wurden durch halbstrukturierte Interviews mit den wichtigsten Akteuren der einzelnen Fälle und durch die vollständigen Berichte erhoben (siehe Anhänge).

## **Datenanalyse**

Der Prozess der Dateninterpretation aus den resultierenden Interviews folgte einer induktiven Methodik, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen allen Fallstudien durch einen thematischen Analyseansatz identifizierte. Es wurde ein Zusammenspiel von deduktiver (konzeptgesteuerter) und induktiver (datengesteuerter) Kategorienentwicklung verwendet. Schließlich wurde eine fallübergreifende Synthese (Yin, 2003) durchgeführt, um die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen abzuleiten.

## **Forschungsethik**

Alle Teilnehmer erhielten im Vorfeld eine Einladung zur Teilnahme, eine Einverständniserklärung und die Forschungsfragen. Die ethische Genehmigung wurde von der TUS-Forschungsethikkommission eingeholt, um die bestmögliche Praxis im Forschungsprozess zu gewährleisten. (siehe Anhänge)



### Teil 3: Wichtigste Ergebnisse

Jeder Partner des Projektkonsortiums wählte drei Best-Practice-Beispiele für gemeinwesenorientierte Unternehmen aus. Diese Fallstudien sollten das breite Spektrum der in ganz Europa tätigen gemeinwesenorientierten Unternehmen repräsentieren. Die Einzelheiten der Fallstudien sind auf der Projektwebseite zu finden. Nachfolgend ist eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse, die unter den folgenden Überschriften näher erläutert werden:

- a) Profil des gemeinwesenorientierten Unternehmens
- b) Förderliche Faktoren für gemeinwesenorientierte Unternehmen
- c) Hindernisse für die Entwicklung von gemeinwesenorientierten Unternehmen
- d) Policy Überlegungen



Abbildung 3: Zusammenfassung der Fallstudien der einzelnen Partner

	Zahl Mitarbeiter	Art der Gemeinschaft	Tätigkeitsbereich	Ressourcenmix	Rechtsform	Einsatz von Freiwilligen	Webseite
<b>Österreich</b>							
<b>Sunnahof</b>	45	Interessengemeinschaft	Soziales Arbeitsintegrationsunternehmen (WISE) mit ökologischem Fokus	Größtenteils nicht marktorientiert	Gesellschaft mit beschränkter Haftung ( <i>GmbH</i> )	Ja	<a href="http://www.sunnahof.or.at">www.sunnahof.or.at</a>
<b>AEEV</b>	2	Interessengemeinschaft	Erneuerbare Energie	Hauptsächlich Markteinkünfte	Verein	Teilweise	<a href="http://www.aeev.at">www.aeev.at</a>
<b>Regio-V</b>	3	Ortsgemeinschaft	Lokale Aktionsgruppe (LAG)	Nicht-Markteinkünfte	Genossenschaft	Nein	<a href="http://www.regio-v.at">www.regio-v.at</a>
<b>REC Schnifis</b>	N/A	Ortsgemeinschaft	Erneuerbare Energie	Markteinkünfte	Noch nicht registriert	Ja	
<b>ACCEU</b>							
<b>Eleganz</b>		Interessengemeinschaft (Jugendliche)	Integration von Einwanderern und marginalisierten Jugendlichen in die Gesellschaft	Nicht-Markteinkünfte	NGO	Ja	<a href="http://eleganz-bp.de">Eleganz Bildungsplattform e.V. – ...erfolgreich in die Zukunft! (eleganz-bp.de)</a>
<b>Anjala Youth Centre (Finland)</b>		Interessengemeinschaft (Jugendliche)	Die Zentren dienen in erster Linie regionalen, nationalen und internationalen Jugendaktivitäten, Camps und Naturschulaktivitäten sowie Jugendaktivitäten zur Förderung aktiver Bürgerschaft und sozialer Stärkung.	Nicht-Markteinkünfte	NGO	Ja	<a href="http://nuorisokeskus.anjala.fi">Nuorisokeskus Anjala - Merkityksellistä nuorisotyötä</a>
<b>Kulttuuripaja Kulta, Kouvola, Finland</b>		Interessengemeinschaft (Jugendliche)	Unterstützung der psychischen Gesundheit des Jugendlichen und Förderung der Sozialisierung unter marginalisierten jungen Erwachsenen.	Nicht-Markteinkünfte	NGO	Ja	<a href="http://kulttuuripaja.kulta.fi">Kulttuuripaja Kulta - Kakspy</a>

<b>Bulgarien</b>							
<b>The Social Teahouse - Varna</b>		Interessengemeinschaft (Jugendliche)	Unterstützung junger Menschen bei der Pflege	Gemischt Markt und Service	Gemeinnützige juristische Person	Ja	<a href="https://www.facebook.com/SocialTeaHouse/">https://www.facebook.com/SocialTeaHouse/</a>
<b>Things With Souls</b>		Menschen mit Behinderungen	Beschäftigungsaktivierung	Markteinkünfte	Handelsunternehmen im Besitz einer Stiftung		<a href="https://neshtasdusha.com/">https://neshtasdusha.com/</a>
<b>Maria's world (and Bon Appetit as part of Maria's world)“ Sofia</b>	16	Menschen mit Behinderungen	Catering / Gastgewerbe	Markteinkünfte	Stiftung	Ja	<a href="https://www.mariaworld.org/en/">https://www.mariaworld.org/en/</a>
<b>Irland (TUS)</b>							
<b>Suil Eile</b>	1	Orts- und Interessengemeinschaft	Gesundheits- und Bewegungsprojekt für Gemeindegruppen.	Nicht-Markteinkünfte	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Ja	<a href="https://siuleile.com/">https://siuleile.com/</a>
<b>Loughmore Tea Room</b>		Ortsgemeinschaft	Teestuben und Shop	Markteinkünfte	Genossenschaft	Ja	<a href="https://www.facebook.com/thecottageloughmore/">https://www.facebook.com/thecottageloughmore/</a>
<b>Community Power (Templederry Renewable Energy Supply Ltd.)</b>		Interessengemeinschaft	Gemeindeeigenes Energieversorgungsunternehmen für erneuerbare Energien	Markteinkünfte	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Nein	<a href="https://communitypower.ie/">https://communitypower.ie/</a>
<b>Italien</b>							
<b>Casa Internazionale delle Donne</b>	8	Interessengemeinschaft	Persönliche Dienstleistungen, Service für die Gemeinschaft( en ) Ihrer Wahl, Gastronomie, Unterkunft, Veranstaltungsorganisation	Gemischt Markt und andere	Konsortium von Verbänden und Sozialgenossenschaften, die der italienischen Gesetzgebung im Sozialsektor unterliegen	Ja	<a href="https://www.casainternazionalelledonne.org/english-version/">https://www.casainternazionalelledonne.org/english-version/</a>



<b>Casetta Rossa</b>	15	Interessengemeinschaft	Gemeinnützige und persönliche Dienstleistungen, Gastronomie, Eventorganisation, soziale Projekte und Initiativen	Gemischt Markt und andere	Gemeinschaft, selbstverwalteter Verein und Raum	Ja	<a href="http://casettarossa.org/">http://casettarossa.org/</a>
<b>Banca del Tempo</b>	4	Ortsgemeinschaft	Gemeinnützige und persönliche Dienstleistungen, Gastronomie, Veranstaltungsorganisation, Kurse, Führungen, Altenhilfe, Hausaufgabenhilfe, Bibliothek, Buchverkauf	Nicht-Markteinkünfte	Ausschuss (vergleichbar mit einem Kulturverein)	Ja	<a href="https://mammeenonso.it/">https://mammeenonso.it/</a>
<b>Rumänien</b>							
<b>ADV Romania Foundation (Fundatia Alaturi de Voi Romania)</b>	45	Interessengemeinschaft	Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen und andere schutzbedürftige Gruppen.	Gemischt Markt und andere	Stiftung	Ja	<a href="https://alaturidevoi.ro/en/">https://alaturidevoi.ro/en/</a>
<b>Oilright SRL</b>	7	Interessengemeinschaft (Behinderung)	Beschäftigungsaktivierung	Gemischt Markt und andere	SRL (Soziale Unternehmen)	Ja	<a href="https://oilright.ro/">https://oilright.ro/</a>
<b>Dream Art Centre</b>	6	Interessengemeinschaft (benachteiligte junge Menschen)	Mentoring und Beratung für benachteiligte und gefährdete junge Menschen	Markteinkünfte	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Ja	<a href="https://dreamartcenter.ro/">https://dreamartcenter.ro/</a>
<b>Irland (CCJ)</b>							
<b>Ballymacbrury Hostel and Community Centre</b>	3 VZ 6 TZ	Ortsgemeinschaft	Community Enterprise Center – Montessori-Schule, Sporthalle/AstroTurf-Plätze, Tagungsräume, Theater, Speise-/Catering-Einrichtungen, Yoga- Kurse und Unterkunft.	Gemischt Markt und andere	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Ja	<a href="https://www.ballymacbrury.com/">https://www.ballymacbrury.com/</a>
<b>Granard Motte Project</b>	2 VZ	Ortsgemeinschaft	Kultur- und Denkmalschutz	Gemischt Markt und andere	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Ja	<a href="http://granardmotte.ie/">http://granardmotte.ie/</a>
<b>Sunflower Recycling</b>	57	Ortsgemeinschaft (arbeitslos)	Umweltrecyclingprogramm	Markteinkünfte	Gesellschaft mit beschränkter Haftung		<a href="http://www.sunflowerrecycling.ie/home">http://www.sunflowerrecycling.ie/home</a>

## A. Gemeinwesenorientierte Unternehmen in der Praxis

Die in den nationalen ComEnt-Berichten genannten Fallstudien zeigen die Vielfalt des Sektors der gemeinwesenorientierten Unternehmen. Es gibt Organisationen, die gegründet wurden, um auf geografische und wirtschaftliche Marginalisierung zu reagieren (Ballymahon Motte Projekt, Irland); solche, die sich auf die Eingliederung von Randgruppen konzentrieren - Behinderte (Sunnahof, Österreich), junge Menschen (The Social Teahouse, Bulgarien); kunstbasierte Initiativen zur Eingliederung junger Menschen mit einer Behinderung (Dream Art Centre, Rumänien).

Jedes der Unternehmen geht auf Initiativen von Personen aus dem Gemeinwesen zurück, die Veränderungen herbeiführen wollten, die es einer benachteiligten/ausgeschlossenen Gruppe ermöglichen würden, ihre Lebensumstände zu verbessern. Die Umstände, die verbessert werden sollten, können wirtschaftlicher Art sein oder den Lebensstil verbessern. In einigen Fällen erfolgte diese Verbesserung durch die direkte Erbringung der Dienstleistung selbst, z. B. bei der Banca del Tempo, die u. a. Dienstleistungen für ältere Menschen anbietet, und in anderen Fällen durch den Verkauf der (manchmal von der Gemeinschaft selbst) hergestellten Produkte, was den Zugang zu Ressourcen für die Erbringung der Dienstleistungen erleichtert. Sie verwenden ihre Gewinne in erster Linie zur Erreichung ihres primären sozialen Ziels und verfügen über vordefinierte Verfahren und Regeln, die sicherstellen, dass die Gewinnausschüttung das primäre soziale Ziel nicht untergräbt. Dies spiegelt das Ergebnis der Studie "Social Enterprises and their Ecosystems in Europe" (Europäische Kommission, 2020, S. 133) wider, in der drei primäre Tätigkeitsbereiche wie folgt klassifiziert wurden:

- Gesundheits- und Sozialdienste
- Arbeitsintegration von benachteiligten Personen
- Bewältigung anderer gesellschaftlicher Herausforderungen

Das Profil der gemeinwesenorientierten Unternehmen in den Fallstudien zeigt, dass der Sektor sehr vielfältig ist und dass es unter den Fallstudien Unternehmen gibt, die für folgende Zwecke gegründet wurden:

**Wirtschaftlich-unternehmerische** Gründe sind gekennzeichnet durch:

- a. eine laufende Produktion von Waren und/oder Dienstleistungen;
- b. ein hohes Maß an Selbstständigkeit;
- c. ein erhebliches wirtschaftliches Risiko;
- d. die Anwesenheit einer bestimmten Anzahl von bezahlten Arbeitskräften neben Freiwilligen oder Verbrauchern.

Andere gemeinwesenorientierte Unternehmen, die sich auf die **soziale Dimension** konzentrieren, zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- e. das ausdrückliche Ziel hat, einen Nutzen für die Gemeinschaft zu schaffen, und somit die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen mit oder für diese Gemeinschaft herzustellen;
- f. Es handelt sich um eine kollektive Initiative, d. h. sie wird von einer Gruppe von Bürgern getragen;
- g. eine Unternehmensführung haben, die nicht auf Kapitalbesitz basiert;

- h. eine breite Beteiligung an den Entscheidungsprozessen gewährleisten, indem sie zumindest teilweise die von der Tätigkeit betroffenen Personen oder Gruppen einbeziehen (also nicht nur die Arbeitnehmer oder nicht nur die Nutzer, wie im Fall der traditionellen Genossenschaften);
- i. im Rahmen einer solchen Beteiligung stützen sich soziale Unternehmen häufig auf die Arbeit und Hilfe von Freiwilligen (Europäische Kommission, 2020), obwohl dies keine notwendige Voraussetzung für die Einstufung als soziales Unternehmen ist.

Das ComEnt-Projekt hat sich auf zwei Arten von Gemeinschaften konzentriert, die im Hinblick auf gemeinwesenorientierte oder soziale Unternehmen relevant sind, nämlich Ortsgemeinschaften, in denen sich Menschen engagieren, weil sie demselben Gebiet angehören, und Interessengemeinschaften, in denen Menschen zusammenkommen und Maßnahmen ergreifen, weil sie ein gemeinsames Interesse haben.

Die Erfahrung aller Partner zeigt jedoch, dass sich gemeinwesenorientierte Unternehmen und das Konzept des sozialen Unternehmens in den verschiedenen Ländern in einem unterschiedlichen Entwicklungsstadium befinden. In Rumänien beispielsweise befinden sich sozialen Unternehmen derzeit in einem frühen Entwicklungsstadium. Derzeit kommt die Hauptquelle der Unterstützung für den Sozialunternehmenssektor aus der Europäischen Union. Sie stellen fest, dass „die entstehenden Sozialunternehmensnetzwerke und -koalitionen das Konzept noch nicht vollständig befürwortet oder gefördert haben und wie die breite Öffentlichkeit davon profitieren könnte.“ (Nationaler Bericht Rumänien) Am anderen Ende der Skala erstreckt sich die Geschichte des Sozialunternehmens in Italien über fast vierzig Jahre und das Konzept des gemeinwesenorientierten und sozialen Unternehmens ist gut verstanden und entwickelt. Seine Rolle als Unterstützung innerhalb des Wohlfahrtssystems ist klar und dies hat zur Entwicklung einer großen Anzahl und Vielfalt gemeinwesenorientierter Unternehmen in Italien geführt. Die Unterstützung des Staates durch die Bereitstellung finanzieller und politischer Unterstützung ist für den Sektor von entscheidender Bedeutung. (Nationaler Bericht Italien)

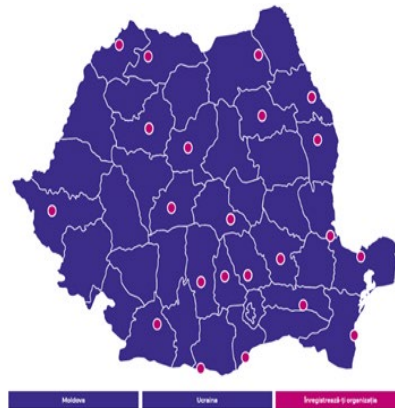
## **B. Förderliche Faktoren für gemeinwesenorientierte Unternehmen**

Es wurden mehrere wichtige Überlegungen als entscheidend für den Erfolg von gemeinwesenorientierten Unternehmen identifiziert.

- ✓ Die Möglichkeit, miteinander in Kontakt zu treten und eine Organisation zur Unterstützung sozialer Unternehmen zu haben, wurde als entscheidend genannt. Die Funktion der Unterstützungsorganisation ist die Erleichterung der Vernetzung, der Austausch von Fachwissen und Erfahrungen sowie der Austausch von Finanzierungsmöglichkeiten und Wissen. Beispiel: Das Forum "Soziales Unternehmertum in Bulgarien" umfasst ein informelles Netzwerk von Personen und Organisationen, die im Bereich des sozialen Unternehmertums tätig sind. Das Vorhandensein eines Systems zur Unterstützung von Gemeinschaftsunternehmen ist nicht nur für die Entwicklung der Gemeinschaftsunternehmen selbst von grundlegender Bedeutung, sondern auch für die Förderung einer spezifischen Art von Unternehmensgründung, die dazu beiträgt, auf soziale Bedürfnisse zu reagieren.

- ✓ Die entscheidenden Elemente für die wirksame Entwicklung und Nachhaltigkeit von sozialen Unternehmen sind die Unterstützungsmaßnahmen der Behörden, die Beteiligung der Akteure an der Gestaltung der Tätigkeit von sozialen Unternehmen und die Schaffung strategischer Partnerschaften. Die Vernetzung mit z. B. Sozialdiensten und insbesondere mit lokalen Gemeinden ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, da sie neue Möglichkeiten und Kooperationen eröffnet.
- ✓ Damit dienstleistungsbasierte soziale Unternehmen entstehen, sich entwickeln, agieren und sich selbst erhalten können, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die erbrachte Dienstleistung in das breitere Netz der Dienstleistungserbringung eingebettet ist. Bei diesem Ansatz ist es wichtig, dass die gemeinnützigen Unternehmen nicht als Ersatz für die öffentlichen Dienste angesehen werden. Die Positionierung der Gemeinschaftsdienste als Unterstützung für die ordnungsgemäße Bereitstellung von Dienstleistungen durch die öffentliche Hand.
- ✓ Wenn sie eine Dienstleistung anbieten, haben sie das Ziel, das Bewusstsein der Mitglieder des Gemeinwesens zu fördern - aber sie müssen in die öffentlichen Dienste integriert werden.
- ✓ Die Nähe zu der Gemeinschaft, die Sie unterstützen und mit der Sie zusammenarbeiten, wird als Erleichterung für gemeinwesenorientierte Unternehmen angesehen.
- ✓ Die Identifizierung von sozialen und kommunalen Dienstleistungen als spezifischer Wirtschaftszweig wird als wichtig erachtet und durch den Bericht der EU-Kommission unterstützt. (2020)
- ✓ Ein weiterer Faktor, der die Entwicklung von sozialen Unternehmen begünstigt, ist die Einbeziehung von Interessengruppen. Darüber hinaus erleichtert die Einbeziehung von Interessengruppen die Entwicklung neuer Dienstleistungen, die Entscheidungsfindung und Qualitätsstandards für das gemeinwesenorientierte Unternehmen.
- ✓ Eine enge Beziehung zwischen dem sozialen Unternehmen und seinen Stakeholdern kann auch zum Aufbau strategischer Partnerschaften mit anderen Unternehmen im Ökosystem führen. In Rumänien hat die ADV (Close to You Foundation) eine Karte der Sozialunternehmen erstellt, die erste digitale Plattform mit Wirtschaftsakteuren mit sozialer Wirkung in Rumänien, der Republik Moldau und der Ukraine. Das Hauptziel dieser Plattform ist die Förderung einer sozial verantwortlichen Beschaffung.

**Abbildung 4: Landkarte der sozialen Unternehmen in Rumänien**



- ✓ Die Zuschüsse und Subventionen der öffentlichen Hand haben sich als ein sehr wichtiges Element für die Nachhaltigkeit von sozialen Unternehmen erwiesen. Das Potenzial von sozialen Unternehmen hat zu einem wachsenden Interesse an ihrer Entwicklung sowohl bei privaten Einrichtungen als auch bei öffentlichen Stellen geführt (Europäische Kommission, 2020). Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die wichtigsten Arten von Unterstützungsmaßnahmen für die Gründung eines sozialen Unternehmens in den europäischen Ländern (Europäische Kommission, 2020, S. 73, Tabelle 10).
- ✓ So sind Netzwerke und Partnerschaften zwischen sozialen Unternehmen entscheidende Elemente für das erfolgreiche Wachstum und die Innovation der Modelle von sozialen Unternehmen (Europäische Kommission, 2020, S. 50).

**Abbildung 5: Verfügbarkeit von Unterstützungsstrukturen für die Gründung eines sozialen Unternehmens (Europäische Kommission)**

Type of support measures	Yes, without limitations	Yes, with limitations	Not available
Grants and subsidies from public authorities and European funds	Austria, Finland, Italy, Luxembourg, Malta, Netherlands, Poland	Belgium, Cyprus, France, Germany, Ireland, Latvia, Lithuania, Portugal, Romania, Slovakia	Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Denmark, Estonia, Greece, Hungary, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, United Kingdom
Grants and other support from private stakeholders, foundations and second-level organisations	Austria, Belgium, Croatia, Czech Republic, Germany, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Portugal, United Kingdom	Bulgaria, Estonia, France, Ireland, Italy, Malta, Portugal, Slovakia, Spain	Cyprus, Denmark, Finland, Greece, Hungary, Romania, Slovenia, Sweden
Private and public support for incubators and business innovation centres	Austria, Belgium, Cyprus, Estonia, Finland, Greece, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Spain	Croatia, Denmark, France, Germany, Hungary, Ireland, Italy, Portugal, Romania, Slovenia, United Kingdom	Bulgaria, Czech Republic, Poland, Slovakia, Sweden

**Abbildung 6: Triebkräfte und Trends bei sozialen Unternehmen**

Type of welfare system	Main drivers boosting SE development	Examples of countries
Poor supply of welfare services by public providers and, traditionally, gaps in welfare delivery and strong civic engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bottom-up experimentation by groups of citizens of new services</li> <li>&gt; Consolidation of SEs thanks to public policies that have regularised social service delivery</li> </ul>	Greece, Ireland, Italy, Portugal, Spain
Extensive public supply of social services, increasingly contracted out to private providers	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Privatisation of social services</li> <li>&gt; Bottom-up dynamics</li> </ul>	Denmark, Finland, Norway, Sweden, United Kingdom
Extensive public and non-profit welfare structures, covering the majority of the needs of the population	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Public support system designed to support work integration</li> <li>&gt; Bottom-up emergence of SEs to address new needs</li> </ul>	Austria, Belgium, France, Germany, Netherlands
Welfare systems that have undergone drastic reforms, weak associative and cooperative tradition	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Public policies (start-up grants) specifically tailored to support WISEs</li> <li>&gt; Initiatives with philanthropic background and donors' programmes</li> </ul>	CEE and SEE countries

Quelle: Europäische Kommission (2020)

### **C. Hindernisse für die Entwicklung von gemeinwesenorientierten Unternehmen**

In den Partnerländern finden sich mehrere gemeinsame Hindernisse. Dazu gehören:

- Bürokratie, insbesondere für kleinere und weniger erfahrene Vereine. In Irland werden in den Vergabevorschriften Umsatzgrenzen, Versicherungsniveaus und nachgewiesene Erfahrung vorgeschrieben.
- Die spezifische Ausbildung für diejenigen, die soziale Unternehmen leiten und führen, ist in einigen Ländern nicht durchgängig und nur unzureichend etabliert.
- Zugang zu Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten, Projekte und Partnerschaftsmöglichkeiten. Oft sind es nur die größeren oder erfahreneren Unternehmen, die über die Struktur, die Ressourcen, die Kontakte, das Netzwerk und die Kapazitäten für den Zugang zu solchen wichtigen Informationen verfügen.
- Die begrenzte staatliche Unterstützung für soziale oder kommunale Unternehmen, z. B. in Form von Beschäftigungsbeihilfen, oder das Fehlen von Unterstützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand, die Beteiligung von Interessengruppen und strategische Partnerschaften können als Hindernis für ihre Entwicklung angesehen werden.
- Das Fehlen klarer Kriterien für die Identifizierung von sozialen Unternehmen und die unterschiedlichen Definitionen und rechtlichen Rahmenbedingungen für soziale Unternehmen in Europa verwirren ebenso wie das Fehlen von Definitionen und Vorschriften für gemeinschaftsbasierte Unternehmen. In Irland beispielsweise herrscht Unklarheit über das Wesen und die Leitung von sozialen Unternehmen und ihre Beziehung zu Wohltätigkeitsorganisationen. Gemeinwesenorientierte Unternehmen werden nicht als spezifische Form von sozialen Unternehmen mit ihren eigenen Merkmalen und Bedürfnissen identifiziert. Der vergleichende Synthesebericht der Studie "Social Enterprises and their Ecosystems in Europe" der Europäischen

Kommission (2020) gibt einen Überblick über den Grad der Akzeptanz des Konzepts der sozialen Unternehmen in Europa.

**Abbildung 7: Grad der Akzeptanz des Konzepts des sozialen Unternehmens**

Degree of acceptance	Country
Politically and legally accepted—large self-recognition	Ireland, Italy, United Kingdom
Challenged by social economy/social and solidarity economy	Belgium, France, Greece, Luxembourg, Portugal, Spain
Not commonly used—limited space due to traditional welfare institutions	Austria, Denmark, Finland, Germany, Iceland, Netherlands, Norway, Sweden
Politically and legally accepted but narrow understanding (work integration)—weak self-recognition	Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Finland, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia, Serbia, Sweden
Challenged by other concepts, such as corporate social responsibility, social entrepreneurship and social innovation	Cyprus, Denmark, Estonia, Iceland, Montenegro, Netherlands, Norway, Sweden
Emerging acceptance	Albania, Malta, North Macedonia, Turkey

Quelle: Europäische Kommission, 2020, S. 35

- Schwierigkeiten (insbesondere für kleinere Vereine) beim Zugang zu Finanzmitteln. Für einige soziale und kommunale Unternehmen kann es schwieriger sein, Kapital zu beschaffen, da potenzielle Investoren nicht bereit sind zu investieren, da sie wahrscheinlich keine attraktive Rendite für ihr Risiko erhalten werden.
- Der erste Schritt zu einem unkomplizierten und einfachen Zugang zu finanziellen Ressourcen ist die umfassende Kenntnis und das Verständnis der aktuellen europäischen Politik und der Finanzierungsmöglichkeiten.

#### **D. Policy Überlegungen**

- Das ComEnt-Projekt ist höchst innovativ, da es versucht, neue und aufkommende Modelle von gemeinwesenorientierten Unternehmen in ganz Europa aufzuzeichnen. Wissenschaft und Politik haben diese Form der sozialen Innovation und des Unternehmertums als Katalysator für die sozioökonomische Wiederbelebung von "rückständigen" oder peripheren Gebieten nicht angemessen berücksichtigt. Dies bietet Möglichkeiten für die Verfeinerung und Neuausrichtung von Konzepten der Gemeinwesenentwicklung und des sozialen Unternehmertums, um integrative, nachhaltige und nützliche Dienstleistungen und Arbeitsplätze für Randgruppen und/oder benachteiligte Gebiete zu entwickeln.
- Umgekehrt ist der Beitrag des Genossenschaftssektors zur Entwicklung des Konzepts des sozialen Unternehmens und des reformierten politischen Rahmens begrenzt geblieben. Die jüngste Entwicklung des Konzepts und der Praxis sozialer Unternehmen in einigen Ländern wie Rumänien steht in engem Zusammenhang mit den neuen Entwicklungen des Konzepts der Sozialwirtschaft. Bei der Entwicklung und Förderung neuer Rechtsvorschriften, die Sozialunternehmen als Organisationen mit besonderen

Merkmale und einer wohlverstandenen sozialen Rolle innerhalb der Gesellschaft anerkennen, kann es zu Verwirrung kommen.

- In der Tat wurde die Vielfalt der Merkmale von sozialen Unternehmen von der Europäischen Kommission hervorgehoben, als sie versuchte, den Begriff "Soziale Unternehmen" zu definieren. In der Initiative für soziales Unternehmertum (SBI) (Europäische Kommission, 2011) erklärte die Europäische Kommission ausdrücklich, dass sie keine Standarddefinition als Ausgangspunkt für integrierte Regelungen anstrebt.
- In ihrer Herangehensweise an diesen vielfältigen Sektor versucht die Kommission nicht, eine Standarddefinition zu liefern, die für alle gelten und zu einer regulatorischen Zwangsjacke führen würde. Sie bietet eine Beschreibung an, die auf Grundsätzen beruht, die von der Mehrheit der Mitgliedstaaten geteilt werden, wobei die Vielfalt der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entscheidungen und die Innovationsfähigkeit der sozialen Unternehmen respektiert werden. (Europäische Kommission, 2011, S. 4)
- In einigen Ländern, wie z. B. Irland, ist das soziale Unternehmertum viel stärker in den allgemeinen sozial- und wirtschaftspolitischen Rahmen eingebettet als früher, was sich in einem besseren Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten und Unterstützungssystemen niederschlägt. Es wird anerkannt, dass sie ein breites Spektrum an Aufgaben erfüllen, einschließlich der Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen im Auftrag des Staates, die sonst nicht immer erbracht werden könnten.

Auf der Grundlage der in den nationalen Berichten durchgeführten Untersuchungen werden zahlreiche politische Empfehlungen ausgesprochen, darunter die folgenden:

- Förmliche nationale Definitionen oder Kriterien dafür, was ein soziales Unternehmen oder ein gemeinwesenorientiertes Unternehmen im rechtlichen Rahmen ist.
- Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungsmöglichkeiten und zu öffentlichen Geldern.
- Verbesserung des Zugangs zu Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten, Projekte und Partnerschaftsmöglichkeiten, insbesondere für kleinere, dezentralisierte, weniger erfahrene und weniger strukturierte Vereinigungen, die Schwierigkeiten haben, Informationen und Vermittlungskanäle zu finden.
- Schaffung eines starken Unterstützungssystems für gemeinschaftsbasierte Unternehmen, insbesondere für kleinere, dezentralisierte Vereinigungen und Organisationen.
- Entbürokratisierung des Prozesses und der Schritte zur Gründung eines sozialen Unternehmens oder eines gemeinwesenorientierten Unternehmens.
- Besondere Vergünstigungen für soziale und gemeinwesenorientierte Unternehmen. In Italien beispielsweise gibt es spezielle Vorschriften für Sozialgenossenschaften, die in eine besondere Kategorie fallen, die sich durch die "Verfolgung des allgemeinen Interesses der Gemeinschaft, die menschliche Förderung und die soziale Integration der Bürger" durch die Verwaltung von Sozial-, Gesundheits- und Bildungsdienstleistungen (Typ A) auszeichnet; landwirtschaftliche, industrielle, kommerzielle oder Dienstleistungen - mit dem Ziel der Beschäftigung von benachteiligten Menschen, die verschiedene Tätigkeiten ausüben - Umwelt, kulturelles Erbe, Hochschulbildung,



Tourismus, Forschung und Einrichtung von kulturellen Dienstleistungen, Dienstleistungen zur Unterstützung von Sozialunternehmen (Typ B).

- Weitere Forschungsarbeiten könnten dazu beitragen, eine gemeinsame Identität für soziale und gemeinwesenorientierte Unternehmen zu schaffen und das Bewusstsein für diese Sektoren zu verbessern.
- Die Messung der Wirkung ist für soziale Unternehmen wichtig. Der Bericht "Social Entrepreneurship Monitor" (SENA, 2020) schlägt vor, soziale Unternehmen und social Entrepreneurs beim Erlernen und Anwenden von Methoden zur Wirkungsmessung zu unterstützen.
- Die Sichtbarkeit von sozialen und gemeinwesenorientierten Unternehmen könnte durch Sensibilisierungskampagnen und Aufklärung in Schulen und Universitäten erhöht werden. Der Bericht der Europäischen Kommission (2018) identifiziert beispielsweise die Sichtbarkeit des Sektors der sozialen Unternehmen in Österreich als einen begrenzenden Faktor für seine Entwicklung.
- Der Social Entrepreneurship Monitor Report (SENA, 2020, S.93) empfiehlt eine stärkere Unterstützung des sozialen Unternehmertums als Teil der regionalen Entwicklungsstrategien.

Im Abschnitt der Website der Europäischen Kommission über Sozialwirtschaft und integratives Unternehmertum (2022) heißt es, dass Europa soziale Unternehmen durch eine Reihe von Fonds unterstützt, die Teil verschiedener europäischer Programme und Initiativen sind. Im Folgenden sind einige relevante Initiativen der Europäischen Kommission aufgeführt:

- *EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI)*: Es bietet sozialen Unternehmen Zugang zu Investitionen von bis zu 500.000 EUR durch private und öffentliche Investoren auf nationaler und regionaler Ebene.
- *Eigenkapitalinstrument des Fonds für strategische Investitionen (EFIS)*: Dieser Fonds unterstützt soziale Unternehmen durch Fonds, die mit Gründerzentren/Beschleunigern und Ko-Investitionen mit Social Business Angels verbunden sind.
- *Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen*: 2017 wurde eine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen veröffentlicht, um soziale Unternehmen zu Investitionen zu ermutigen. Diese Fonds stellen eine weitere Unterstützung für die Eigenkapitalinvestitionen dar; sie können nämlich zur teilweisen Deckung der Transaktionskosten von Intermediären verwendet werden.
- *Kofinanzierte Projekte*: Von 2013 bis heute hat die EU mehr als 40 Projekte finanziert, die die Entwicklung der Nachfrage- und Angebotsseite der Märkte für soziales Unternehmertum in Europa fördern.
- *Der Europäische Sozialfonds Plus (ESF+)*: Diese Initiative der Europäischen Kommission bietet sowohl direkte als auch indirekte Finanzierung für Projekte. Die direkte Finanzierung wird von der Europäischen Kommission direkt an die Sozialunternehmen vergeben, während die indirekte Finanzierung von den Mitgliedstaaten und Regionen abhängt, die entscheiden, wie sie die Mittel des Europäischen Sozialfonds einsetzen wollen (sie können sich für ein einziges nationales Programm oder eine Reihe von regionalen Programmen oder beides entscheiden). Im Rahmen dieses Programms kann die Europäische Kommission auch Preise vergeben.
- Die Mitarbeiter und Freiwilligen in gemeinwesenorientierten Unternehmen müssen bei der Entwicklung und Verbesserung ihrer Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten und

Fertigkeiten unterstützt und befähigt werden, damit sie bessere Dienstleistungen anbieten können. Dies kann durch das Angebot von Workshops und Schulungskursen, z. B. zu unternehmerischen Themen, oder durch die Förderung von Treffen geschehen, die von öffentlichen Einrichtungen koordiniert werden und den Ideen dieser Gemeinschaften Raum geben, damit sie in Projekte umgesetzt werden können. Diese Treffen könnten auch von den zuständigen öffentlichen Stellen auf verschiedenen Ebenen finanziert werden; auch private Geldgeber, wie Banken oder große Unternehmen, könnten einbezogen werden.

#### **Teil 4: Anforderungen an den Aufbau von Kapazitäten**

Im Rahmen des ComEnt-Projekts wurde ein Lehrgang für diejenigen entwickelt, die ein gemeinwesenorientiertes Unternehmen gründen wollen oder bereits in solchen Unternehmen arbeiten. Es gibt mehrere Phasen bei der Gründung eines gemeinwesenorientierten Unternehmens, und diese spiegeln sich im Lehrgang wider. Abschließend gibt diese Untersuchung einen Überblick über den Bedarf an Kapazitätsaufbau in sozialen Unternehmen. Nach Ansicht der Befragten sollten potenzielle Gründer von sozialen Unternehmen sowohl über Soft Skills als auch über Hard Skills verfügen. Soft Skills wie Kommunikation, kritisches Denken und Aufgeschlossenheit wären für die Leitung von sozialen Unternehmen sehr hilfreich. Gleichzeitig werden aber auch einige Hard Skills benötigt. Zu diesen gehören laut der Studie: die Grundlagen der sozialen Medien und ihrer Mechanismen, Finanzplanung und die Suche nach EU-Fördermitteln.

Die wichtigsten Phasen und die damit verbundenen Ausbildungsanforderungen und -methoden sind:

##### **Vorbereitungsphase:**

In dieser Phase sind sich die Teilnehmer in der Regel darüber im Klaren, welche Dienstleistung/welches Produkt sie anbieten wollen, aber sie sind sich weniger im Klaren darüber, welche Strukturen für die Organisation am besten geeignet sind und welche allgemeinen rechtlichen Anforderungen für die Gründung eines gemeinwesenorientierten Unternehmens gelten. Es muss auch geklärt werden, wie die Dienstleistung/das Produkt erbracht werden soll, z. B. in Bezug auf die Kostenkalkulation, das Marketing usw.

Ausbildungsanforderungen sind:

*Gemeinwesenorientierte Unternehmen:* Die Merkmale und Grundsätze eines gemeinwesenorientierten Unternehmens.

*Rechtliche Strukturen für Organisationen,* einschließlich der Anforderungen an die Unternehmensführung.

*Geschäftsplanung und Betrieb:* Umsetzung der Idee in die Realität, das Wer, Was, Wo, Wann und Wie des Unternehmens.

*Vision, Auftrag und Ziele:* Festlegung der Vision, des Auftrags und der Ziele

*Planung der Humanressourcen:* Arbeit mit Freiwilligen und/oder Mitarbeitern.

Durchführung: In dieser Phase könnte der Lehrgang in einem gemischten Format durchgeführt werden, so dass die Teilnehmer von den Erfahrungen der anderen Teilnehmer profitieren und auch online an den eher technischen Elementen des Programms teilnehmen könnten, um

Reisekosten zu sparen. Besuche bei ähnlichen Unternehmen und der Austausch mit anderen Sozialunternehmen wären in dieser Phase von unschätzbarem Wert.

### **Früher Betrieb:**

In dieser Phase wird die Realität des Betriebes deutlicher. Es besteht Bedarf an praktischen Lösungen: Standort, Website, Lieferung, Kundenbetreuung usw. und Unterstützung bei den besonderen Herausforderungen, die sich dem Unternehmen stellen.

Ausbildungsanforderungen sind:

*Technologie für Unternehmen:* Website, Datenbanken, Computerdienste usw.

*Strategische Planung:* Vom Start-up zur Nachhaltigkeit

*Finanzmanagement und Governance-Systeme 2:* In Phase 1 wurden die Teilnehmer mit den Konzepten vertraut gemacht, doch mit der Gründung des Unternehmens ergeben sich zusätzliche Fragen.

Durchführung: Diese Phase wird am besten durch eine Mentoring/Coaching-Methode unterstützt. Es kann phasenweise Inputs geben, aber die erforderliche Unterstützung besteht in der Bereitstellung rechtzeitiger Anleitung und Beratung für die Teilnehmer.

### **Reifephase:**

In dieser Phase des Prozesses ist das Unternehmen gegründet worden und verwaltet seine verschiedenen Prozesse und Kunden. Die Herausforderungen in dieser Phase bestehen darin, die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und die Nachfolge zu sichern.

Ausbildungsanforderungen:

*Überprüfung des Strategieplans und der Ausrichtung:* Der Strategieplan ist nur 3 bis 4 Jahre gültig, und wenn das Unternehmen dieses Stadium erreicht hat, ist eine Überprüfung und Neukalibrierung erforderlich. Der Prozess wird auch deshalb anders ablaufen, weil wahrscheinlich mehr Interessengruppen an diesem Prozess beteiligt sind.

*Rechtliche Aspekte und Unternehmensführung:* Es muss sichergestellt werden, dass die Rechts- und Führungsstruktur des Unternehmens dem langfristigen Zweck des Unternehmens entspricht.

*Nachfolgeplanung:* Die Herausforderung, die "Gründer" der Organisation zu ersetzen und sicherzustellen, dass bei diesem Prozess kein organisatorisches Wissen verloren geht.

Die Durchführung dieser Ausbildungsphase liegt außerhalb des Aufgabenbereichs dieses Projekts, ist jedoch ein wesentliches Element zur Gewährleistung der langfristigen Lebensfähigkeit der Organisation.

Der vorgeschlagene Lehrgang soll die kombinierten Kompetenzen in den Bereichen Wirtschaft und Soziales verbessern. In einigen europäischen Ländern, wie z. B. Italien, gibt es einen Sozial- und Gemeinschaftsmoderator, der zunehmend an Bedeutung gewinnt und eingesetzt wird. Dabei handelt es sich um einen professionellen Experten für die Unterstützung von Entscheidungsprozessen, die Analyse des organisatorischen Kontexts und die partizipative Planung von Aktivitäten in einem Gebiet und seiner Gemeinschaft. Moderatoren arbeiten daher in all jenen Kontexten, in denen heterogene Akteure mit gemeinsamen Bedürfnissen involviert sind, was auch gemeinwesenorientierte Unternehmen einschließt. Zu ihren Hauptaufgaben

gehört es, Interventionspraktiken zu entwerfen und umzusetzen, die auf die am stärksten gefährdeten Gemeinschaftsrealitäten abzielen und speziell auf sozio-relationale Bedürfnisse (wie Konfliktmanagement) eingehen, um die Umsetzung partizipativer Gemeinschaftsinterventionen zu ermöglichen. Und zwar mit der Absicht, mit der Gruppe zusammenzuarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Laut der amerikanischen IAF (International Association of Facilitators) kann die Arbeit des Community-Moderators als eine Synthese aus drei Berufen angesehen werden. Erstens ist der Moderator wie ein Architekt: Er sammelt Informationen über die Gruppe, ihre Bedürfnisse und ihren Kontext, entwirft eine Intervention, die darauf abzielt, die erwarteten Ergebnisse zu erzielen, und plant, wie diese Intervention umgesetzt werden soll; zweitens ist er wie ein Pilot, der die Aktivitäten und die Dynamik der Gruppe während der Umsetzung des Gemeinschaftsprojekts lenkt. Die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Mitgliedern und die Bewältigung von Konflikten in den kritischsten Phasen fallen also unter diese Perspektive. Schließlich ist der Moderator ein Führer: Er oder sie ist die Figur, die die Mitglieder, z.B. eines Vereins oder eines Unternehmens, in Momenten der Uneinigkeit, des Zweifels und der Entmutigung begleitet.

Im Allgemeinen wird die Sozialwirtschaft in den Partnerländern im Bildungswesen gut abgedeckt, wobei mehrere Universitäten die Sozialwirtschaft in ihre Lehrpläne aufnehmen oder spezielle Universitätskurse anbieten, die sich auf die Sozialwirtschaft konzentrieren. Dieser Bereich stößt auch bei Forschern auf zunehmendes Interesse und wird in Masterstudiengängen und auf Doktorandenebene angeboten. Vandro et al. (2022) zeigen auf, wie Universitäten eine Schlüsselrolle spielen könnten, indem sie Programme anbieten, die wichtige Fähigkeiten in den Bereichen Management, Führung, Wirkungsmessung, Entwicklung von Geschäftsmodellen und Verkauf im Kontext des sozialen Unternehmertums entwickeln und auch Fähigkeiten zur Burnout-Prävention vermitteln. Darüber hinaus könnten Universitäten eine Schlüsselrolle spielen, indem sie Start-up-Unterstützung anbieten, um das erlernte Wissen und die Fähigkeiten direkt bei der Gründung von Sozialunternehmen anzuwenden (Vandro et al., 2015).

In vielen der Partnerländer gibt es auch Schulungen für NROs. Es gibt jedoch viele Bereiche, in denen weitere Forschungs- und Schulungsmaßnahmen erforderlich sind, die für eine Reihe von Partnerländern gleich sind und die sich aus der Analyse der Fallstudien, den Experteninterviews und der Literaturlauswertung ergeben.

- Schaffung einer klaren und langfristigen Vision für die Sozialwirtschaft und Sozialunternehmen;
- Notwendigkeit, dass die Arbeitnehmer lernen, wie sie wirtschaftliche Effizienz und soziales Denken am Arbeitsplatz in Einklang bringen können.
- Wirksamkeit der angewandten Politik und des rechtlichen Rahmens für die Förderung von Sozialunternehmen;
- Die Rolle der Zivilgesellschaft, ihre Initiativen zur Stimulierung der Sozialwirtschaft und der lokalen Wirtschaft sowie die Schaffung von Sozialkapital im Land;
- Die aktivere Nutzung von Finanzierungsmöglichkeiten aus den europäischen Struktur- und Investitionsfonds und anderen EU-Programmen, um neue soziale Initiativen zu

starten; das Wissen und Verständnis darüber, welche Art von Mitteln für ein soziales Unternehmen zur Verfügung stehen, ist ein entscheidendes Element für die Gründung und Entwicklung eines sozialen Unternehmens.

- Die Finanzplanung, einschließlich der Frage, wie das Kapital des sozialen Unternehmens investiert werden soll, ist von wesentlicher Bedeutung, um einen stabilen Mittelfluss zu gewährleisten.
- Eigenkapital und Verringerung des Verwaltungsaufwands: Dazu gehören Anreizinstrumente, die für eine Reihe von Sozialunternehmen geeignet und zugänglich sind, sowie der Aufbau effizienter, schneller und finanziell tragbarer Verwaltungsverfahren.
- Schaffung von Mechanismen für die Einbeziehung von sozialen Unternehmen in die Planung und Bewertung der Politik des sozialen Unternehmertums auf nationaler Ebene; Schaffung von Bedingungen für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums auf lokaler Ebene entsprechend den Besonderheiten und Bedürfnissen des jeweiligen Gebiets durch Einbeziehung der Kommunen in diesen Prozess (durch lokale und regionale Strategien).
- Solidarität und Partnerschaft: Schaffung von Bedingungen für Interaktion, Konsultation, offenen Dialog und Teilung der Verantwortung zwischen allen Beteiligten.
- Effektivität und Effizienz: Umsetzung von Programmen und Maßnahmen nach einer Bedarfsanalyse, Kohärenz und Angemessenheit der Ziele; Relevanz der investierten Ressourcen für das erzielte Ergebnis - eine klare Bewertung des finanziellen und sozialen Ergebnisses.
- Soft Skills: Effektive Kommunikation, Systemdenken, Einfühlungsvermögen, kritisches Denken und Aufgeschlossenheit bilden eine solide Grundlage für das Erlernen der Dynamik der Zusammenarbeit und den Aufbau von soliden Partnerschaften.
- Die Kenntnis der sozialen Medien und ihrer Mechanismen ist ein äußerst wichtiges Instrument, um die Gemeinschaft zu erreichen.
- Bedarf an Gemeinschaftsanimation, Gruppenmoderation, partizipatorischen Methoden, Gemeinschaftsmediation und Techniken des Geschichtenerzählens.

## **Teil 5: Schlussfolgerung**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das ComEnt-Projekt festgestellt hat, dass sich der Sektor der gemeinwesenorientierten Unternehmen in den Partnerländern auf unterschiedlichen Ebenen entwickelt hat. Die Wurzeln des gemeinwesenorientierten Unternehmertums sind in allen Ländern ähnlich, angetrieben durch das Ideal der Unterstützung der Gemeinschaft und des kollektiven Handelns. Die politischen Erfahrungen der einzelnen Länder haben einen erheblichen Einfluss auf das Ausmaß, in dem sich der Sektor in den letzten 20 Jahren entwickelt hat. Dies hat sich auf das Ausmaß der finanziellen und politischen Unterstützung des Sektors ausgewirkt, was wiederum das Wachstum des Sektors in jedem Land beeinflusst hat.

Aus der Studie geht eindeutig hervor, dass die einbezogenen gemeinwesenorientierten/sozialen Unternehmen den Wandel in ihren Gebieten und für die Gemeinschaften, denen sie dienen, beeinflusst haben und beeinflussen. Sie haben die Unterstützung der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, und bieten Arbeitsplätze und/oder Dienstleistungen an, die in diesem Gebiet

benötigt werden. Der Sektor verfügt über ein beträchtliches Potenzial zur Nutzung des lokalen guten Willens und hat das Leben der Menschen, mit denen er zu tun hat, zum Besseren verändert.

Die Ergebnisse dieser Studie könnten eine Ermutigung für alle an der Entwicklung von sozialen Unternehmen beteiligten Akteure (von den Sozialunternehmern bis hin zur Verwaltung) sein, ein Ökosystem zu fördern, das die Hindernisse für die Entwicklung von sozialen Unternehmen einschränkt und die Kapazitäten von Sozialunternehmern unter Berücksichtigung ihrer Lernbedürfnisse ausbaut. Dies würde bessere Chancen für soziale Unternehmen schaffen, erfolgreich zu sein, zu wachsen und ihr Modell zu verbreiten. Der Bericht der Europäischen Kommission (2018) kommt zu dem Schluss, dass das Ökosystem aus nationalen und lokalen politischen Entscheidungsträgern, Organisationen, die Aktivitäten sozialer Unternehmen fördern und anerkennen, Forschung und Bildung sowie Austauschplattformen und Finanzvermittlern besteht.

Das ComEnt-Projekt zielte darauf ab, die Anwendung des Konzepts der von der örtlichen Bevölkerung betriebenen lokalen Entwicklungsansatzes (CLLD) bei der Gründung von gemeinwesenorientierten und sozialen Unternehmen zu fördern, die in den Bereichen Arbeitsintegration (Ausbildung und Integration von Menschen mit Behinderungen und Arbeitslosen) oder Bereitstellung wichtiger sozialer Dienstleistungen (Gesundheit, Wohlbefinden und medizinische Versorgung, Gesundheits- und Kinderbetreuungsdienste, Dienstleistungen für ältere Menschen oder Hilfe für benachteiligte Menschen) tätig sind. Solche Unternehmen können eine wichtige Rolle bei der Ermöglichung einer nachhaltigen lokalen Entwicklung von benachteiligten Gemeinschaften spielen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass Gemeinschaftsunternehmen das Potenzial haben, eine neo-endogene Entwicklung (Olmedo & O'Shaughnessy, 2022) in marginalisierten Gemeinschaften zu fördern.

## Literaturverzeichnis

Ambrose-Oji, B., Lawrence, A. and Stewart, A. (2015) 'Community based forest enterprises in Britain: Two organising typologies', *Forest Policy & Economics*, 58, pp. 65–74. doi:10.1016/j.forpol.2014.11.005.

Apostolopoulos, N., Newbery, R. and Gkartzios, M., 2019. Social enterprise and community resilience: Examining a Greek response to turbulent times. *Journal of Rural studies*, 70, pp.215-224.

Bailey, N., 2012. The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in planning*, 77(1), pp.1-35.

Bailey, N., Kleinhans, R. and Lindbergh, J., 2018. An assessment of community-based social enterprise in three European countries.

Barraket, J. and Archer, V. (2010) 'Social Inclusion through Community Enterprise? Examining the Available Evidence', *Third Sector Review*, 16(1), pp. 13–28. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=59387242&scope=site>

Buratti, N., Sillig, C. and Albanese, M. (2022) 'Community enterprise, community entrepreneurship and local development: a literature review on three decades of empirical studies and theorizations', *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(5/6), pp. 376–401. doi:10.1080/08985626.2022.2047797.

Defourny, J. and Nyssens, M., 2008. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, 4(3), pp.202-228.

Earley, A. (2023) 'Achieving urban regeneration without gentrification? Community enterprises and community assets in the UK', *Journal of Urban Affairs*, pp. 1–24. doi:10.1080/07352166.2023.2229459.

European Commission (2020) Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <https://europa.eu/!Qq64ny>

Farmer, J., De Cotta, T., McKinnon, K., Barraket, J., Munoz, S.A., Douglas, H. and Roy, M.J., 2016. Social enterprise and wellbeing in community life. *Social Enterprise Journal*, 12(2), pp.235-254.

Gray, B.J. *et al.* (2014) 'Encouraging sustainable entrepreneurship in climate-threatened communities: a Samoan case study', *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(5/6), pp. 401–430. doi:10.1080/08985626.2014.922622.

Gibson-Graham, J.K. and Cameron, J. (2007) 'Community Enterprises: Imagining and Enacting Alternatives to Capitalism', *Social Alternatives*, 26(1), pp. 20–25. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=25228779&scope=site>.

Hertel, C., Bacq, S. and Belz, F.M., 2019. It takes a village to sustain a village: A social identity perspective on successful community-based enterprise creation. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), pp.438-464.

Khuma, K., Thipwiwatpotjana, S. and Bootnoi, N. (2020) 'Support and Operational Factors Affecting the Success of Community Enterprises', *Human Behavior, Development & Society*, 21(2), pp. 90–99. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=144275278&scope=site>

Kleinhans, R. and Ham, M.V., 2017. The support paradox in community enterprise experiments in the Netherlands. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(4), pp.570-589.

Koh, K.Y., Richards, G. and Hall, D. (2000) 'Part 3: Developing community enterprise: Chapter 13: Understanding community tourism entrepreneurship', *Tourism & Sustainable Community Development*, pp. 205–217. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=17447253&scope=site>

Kovanen, S. (2020) 'Collaborative Patterns of Long-Term Sustainability in Community Social Enterprises: An International Comparative Case Study', *Quaestiones Geographicae*, 39(4), pp. 53–63. doi:10.2478/quageo-2020-0033.

Peredo, A.M. and Chrisman, J.J., 2017. Conceptual foundations: Community-based enterprise and community development. *Entrepreneurial neighbourhoods*, pp.151-178.

Powe, N. (2019) 'Community enterprises as boundary organisations aiding small-town revival: exploring the potential', *TPR: Town Planning Review*, 90(6), pp. 625–651. doi:10.3828/tpr.2019.40.

Sacchetti, S. and Campbell, C., 2014. Creating space for communities: social enterprise and the bright side of social capital. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 3(2), pp.32-48.

SENA – Social Entrepreneurship Network [sena.or.at](http://sena.or.at) (2020) Social Entrepreneurship: Monitor Österreich.

Somerville, P. and McElwee, G. (2011) 'Situating community enterprise: A theoretical exploration', *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5/6), pp. 317–330. doi:10.1080/08985626.2011.580161.

Soviana, S., 2015. Toward a sustainable community-based enterprise: Organizational architecture and performance. *Management and Organizational Studies*, 2(1), pp.1-15.



Steiner, A. and Teasdale, S., 2019. Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies*, 70, pp.144-154.

Stott, N., Fava, M. and Slawinski, N., 2019. Community social innovation: taking a long view on community enterprise. *Handbook of Inclusive Innovation: The Role of Organizations, Markets and Communities in Social Innovation*, pp.145-166.

Steinerowski, A.A. and Steinerowska-Streb, I., 2012. Can social enterprise contribute to creating sustainable rural communities? Using the lens of structuration theory to analyse the emergence of rural social enterprise. *Local Economy*, 27(2), pp.167-182.

Tracy, P., Phillips, N. and Haugh, H. (2005) 'Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship', *Journal of Business Ethics*, 58(4), pp. 327–344. doi:10.1007/s10551-004-6944-x.

Underwood, S. *et al.* (2012) *Social and Sustainable Enterprise : Changing the Nature of Business*. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research). Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=526515&scope=sit>

Valchovska, S. and Watts, G., 2016. Interpreting community-based enterprise: A case study from rural Wales. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(2), pp.211-235.

Vestrum, I., Rasmussen, E. and Carter, S. (2017) 'How nascent community enterprises build legitimacy in internal and external environments', *Regional Studies*, 51(11), pp. 1721–1734. doi:10.1080/00343404.2016.1220675.

Website:

<https://www.accesseurope.ie/organisation/community-enterprise-association-ireland>

<https://www.localenterprise.ie/Discover-Business-Supports/First-Stop-Shop/National-Association-of-Community-Enterprise-Centres-NACEC/>

<https://www.socialenterprise.ie/>

Austria

<https://www.sena.or.at/>

Bulgaria

[https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/bulgaria\\_en](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/bulgaria_en)

Italy

[https://fabmove.eu/country\\_report/social-enterprises-in-italy/](https://fabmove.eu/country_report/social-enterprises-in-italy/)

Ireland

<https://www.accesseurope.ie/organisation/community-enterprise-association-ireland>

[https://www.localenterprise.ie/Discover-Business-Supports/First-Stop-Shop/National-Association-of-Community-Enterprise-Centres-NACEC-/](https://www.localenterprise.ie/Discover-Business-Supports/First-Stop-Shop/National-Association-of-Community-Enterprise-Centres-NACEC/)

<https://www.socialenterprise.ie/>

Romania

<https://riseromania.ro/en/home>