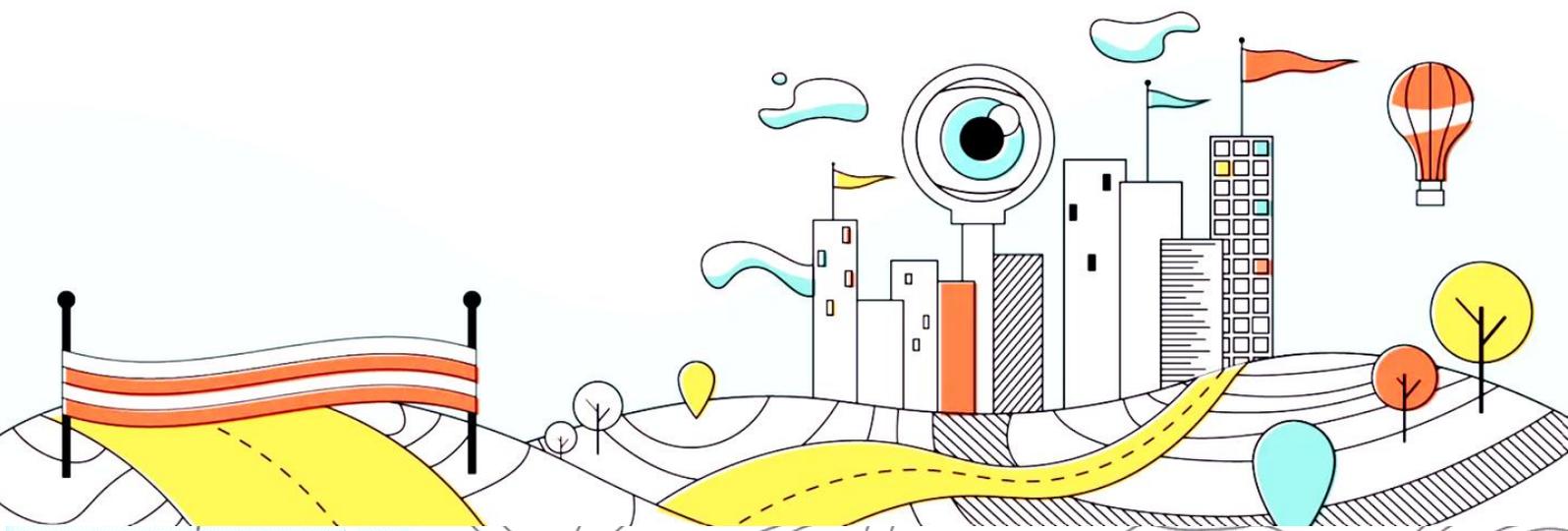




Funded by  
the European Union



# Leitfaden für soziales Unternehmertum in Kommunen



## Inhaltsübersicht

Einführung .....	3
ActSEnt Einführung.....	4
1. Einführung in das soziale Unternehmertum .....	6
Definition und Umfang.....	6
Die Rolle der Sozialunternehmen in der Gesellschaft.....	6
Unterschiede zwischen sozialem Unternehmertum und traditionellem Unternehmertum .....	6
Globale und lokale Trends im sozialen Unternehmertum .....	7
2. Vorteile des sozialen Unternehmertums für die Gemeinde und die Gemeinschaft.....	7
3. Identifizierung von Herausforderungen.....	8
4. Potenzielle Sozialunternehmer für die Kommune gewinnen .....	10
5. Bewertung des Potenzials für soziales Unternehmertum in der Kommune.....	11
5. Ökosystem-Kartierung.....	12
7. Vorbereitung und Durchführung eines Schulungskurses für soziales Unternehmertum in einer Kommune .....	14
7.1 Ziele des Schulungskurses .....	14
7.2 Identifizierung der Zielgruppen.....	15
7.3 Entwicklung von Lehrplänen .....	17
7.4 Ressourcenplanung .....	19
7.5 Strategien zur Umsetzung .....	21
7.6 Follow-up, Überwachung und Bewertung .....	23
7.7 Herausforderungen und Abhilfestrategien .....	24
8. Nachhaltigkeit.....	25
9. Schlussfolgerung.....	26

**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.**

## Einführung

Die Wirtschafts- und Finanzkrise von vor einem Jahrzehnt hat zusammen mit anderen negativen Ereignissen und der jüngsten Covid-19-Pandemie erhebliche sozioökonomische und demografische Herausforderungen hinterlassen. Die anhaltende Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, die zu Armut und sozialer Ausgrenzung führt, erfordert dringend nachhaltige Lösungen. Unqualifizierte junge Frauen und Männer sind besonders gefährdet. Viele der derzeitigen Strategien, insbesondere die des öffentlichen und des dritten Sektors, sind unzureichend, unflexibel oder nicht vollständig nachhaltig.

Soziales Unternehmertum, bei dem Privatpersonen und Organisationen die Initiative zur Bewältigung sozialer Herausforderungen in ihren Gemeinschaften ergreifen, ist ein vielversprechender Weg, um diese Probleme anzugehen. Dieser Ansatz kann die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen beinhalten, die sich mit der öffentlichen Gesundheit, der Sicherheit, dem Umweltschutz, der Bildung, den Arbeitsbedingungen, den Menschenrechten und vielem mehr befassen.

Trotz seiner zunehmenden Bedeutung hat das soziale Unternehmertum sein Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft. Es steht vor Herausforderungen im Zusammenhang mit der Politikgestaltung und den rechtlichen Rahmenbedingungen, der institutionellen und operativen Unterstützung sowie dem geringen sozialen, pädagogischen und kulturellen Bewusstsein in diesem Bereich und seinem Ökosystem, einschließlich der Motivation, ein sozialer Unternehmer zu werden.

Die Kommunalverwaltungen sind als zentrale Informations- und Vernetzungsstellen wichtige Akteure bei der Bewältigung dieser Herausforderungen. Vielen Kommunen mangelt es jedoch an praktischem Wissen über die Gründung, Unterstützung oder Führung von Sozialunternehmen und die Vorteile, die sie bieten. Nichtsdestotrotz können Kommunen eine entscheidende Rolle bei der Förderung des sozialen Unternehmertums spielen, indem sie Informationen bereitstellen (Werbung, maßgeschneiderte Unterstützung, Konsultationen), das breitere Ökosystem (öffentlicher, privater, Bildungs- und gemeinnütziger Sektor) einbinden, Bemühungen koordinieren, finanzielle Unterstützung anbieten (durch öffentliche Haushalte und Beschaffung), nicht-finanzielle Unterstützung leisten (z. B. mietfreie Räume) und als Katalysatoren für politische Veränderungen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene fungieren.

Das Projekt ActSEnt (Active Social Entrepreneurs) reagiert auf diese Situation und die damit verbundenen Herausforderungen und bietet praktische Methoden und Instrumente zur Förderung des sozialen Unternehmertums, insbesondere unter jungen Menschen, mit besonderem Augenmerk auf die Maßnahmen der politischen Entscheidungsträger auf lokaler Ebene.

## ActSEnt Einführung

Das ActSEnt-Projekt geht von den oben beschriebenen Potenzialen und Herausforderungen aus und verfolgt folgende Hauptziele:

### ActSEnt-Ziele:

1. Förderung des sozialen Unternehmertums unter jungen Menschen und den Strukturen der lokalen Behörden und Förderung von Verbindungen innerhalb des Ökosystems
2. Verbesserung der Fähigkeiten junger Menschen zum sozialen Unternehmertum durch maßgeschneiderte Schulungen
3. Verbesserung der Bereitschaft und Reaktion der Gemeinden auf Initiativen des sozialen Unternehmertums
4. Erreichen der Nachhaltigkeit des Projekts und seiner Ergebnisse durch die Bereitstellung einer replizierbaren Methodik und möglicher lokaler und regionaler politischer Reformen

**Das Projekt wurde im Zeitraum 2022-2024 durchgeführt und durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union im Rahmen der Leitaktion kofinanziert: Zusammenarbeit zwischen Organisationen und Institutionen, Aktionstyp: Kooperationspartnerschaften im Jugendbereich, Finanzhilfvereinbarung 2021-1-CZ01-KA220-YOU-000030451.**

### Projektpartner:

Die ActSEnt-Partnerschaft bestand aus 5 Partnern:



**MEPCO** (Internationales Beratungszentrum der Gemeinden) unterstützt lokale und regionale Behörden bei der Umsetzung innovativer Lösungen zur Verbesserung ihrer Dienstleistungen für die Bürger.



**ipcenter** ist einer der führenden privaten Aus- und Weiterbildungsanbieter in Österreich. Es bietet berufliche Aus- und Weiterbildung für Erwachsene und Jugendliche (ca. 300 Lehrlinge) im Rahmen der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik sowie für den pu2blic-Sektor.



**Pannon Novum West-Transdanubien Regional Innovation** Non-Profit GmbH, mit den Hauptkompetenzen Training, Coaching und Mentoring, Ausarbeitung von Entwicklungsstrategien, Konzepten, Studien, Organisation von Studienreisen, Konferenzen, Workshops, Beratung bei der Entwicklung von Innovationsprojekten, Erstellung von Geschäftsplänen, Machbarkeitsstudien, Innovationsmarketing



Das **Institut für die Entwicklung des öffentlichen Dienstes (IPSD)** ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO), die öffentliche Aktivitäten unterstützt, insbesondere für Einrichtungen der staatlichen Verwaltung, der Selbstverwaltung und der Schulen.



**LOITE S.r.l.** ist ein Beratungsunternehmen, das sich auf die Unterstützung des Ausbildungs- und Beratungsbedarfs von Unternehmen, Internationalisierungsprozesse, lokale Entwicklung und Innovationsförderung spezialisiert hat.

## Leitfaden für soziales Unternehmertum in Kommunen - allgemeiner Überblick

Der ActSEnt-Leitfaden für soziales Unternehmertum in Kommunen ist ein umfassender Leitfaden, der eine solide Grundlage für die Unterstützung des sozialen Unternehmertums auf lokaler und regionaler Ebene bietet. Der Leitfaden bietet einen detaillierten, schrittweisen Ansatz, wie man erfolgreich Aktivitäten zum Aufbau von Kapazitäten für soziales Unternehmertum für Bürgerinnen und Bürger umsetzt und wie man soziales Unternehmertum im weiteren Sinne unterstützen kann. Er ist besonders nützlich für lokale und regionale Vertreter und Mitarbeiter, die Initiativen für soziales Unternehmertum als Teil der Bemühungen um eine stärkere Beteiligung der Öffentlichkeit und eine Verbesserung der Qualität der Beziehungen zwischen den Gemeinschaften fördern oder verbessern wollen.

Der ActSEnt-Leitfaden Soziales Unternehmertum für Kommunen bietet eine Einführung in das Thema Soziales Unternehmertum und behandelt dessen Definition, Umfang, Vorteile, Herausforderungen und Potenzial. Der Leitfaden enthält einen Schritt-für-Schritt-Ansatz für die Vorbereitung und Durchführung von Aktivitäten zum Aufbau von Kapazitäten für soziales Unternehmertum, die speziell auf Kommunen zugeschnitten sind. Die Informationen zum Kapazitätsaufbau werden durch die Erfahrungen aus der Durchführung des ActSEnt-Kurses für soziales Unternehmertum, der von der Partnerschaft 2023/2024 durchgeführt wurde, untermauert, was die Gültigkeit und Praxisnähe des Inhalts erhöht.

Der Leitfaden wurde von allen ActSEnt-Projektpartnern gemeinsam entwickelt. Um relevante Informationen bereitzustellen, wurde eine regionale Analyse von fünf Partnerschaftsregionen in der Tschechischen Republik, Österreich, Italien, der Slowakei und Ungarn erstellt, die auch einen gemeinsamen Rahmen zur Identifizierung von Schnittpunkten enthielt. Dies führte zur Entwicklung des Leitfadens für soziales Unternehmertum für Gemeinden und lieferte auch wertvolle Anregungen für andere Dokumente. Der in diesem Leitfaden beschriebene Schulungskurs für soziales Unternehmertum wurde mit über 100 Teilnehmern aus allen Ländern getestet.

Der Leitfaden für soziales Unternehmertum in Kommunen ist in Deutsch, Italienisch, Slowakisch, Tschechisch und Ungarisch erhältlich.

Folgende ergänzende Dokumente zum ActSEnt-Leitfaden für soziales Unternehmertum in Kommunen sind verfügbar:

- ActSEnt Regionale Analyse
- ActSEnt Gemeinsamer Rahmen
- ActSEnt Social Entrepreneurship Training Toolkit
- ActSEnt Policy Empfehlung und Aktionsplan für ausgewählte Gemeinden/Regionen

## 1. Einführung in das soziale Unternehmertum

### Definition und Umfang

Soziales Unternehmertum ist der Prozess der Identifizierung, Entwicklung und Skalierung von Lösungen für soziale, kulturelle und ökologische Probleme durch innovative und unternehmerische Ansätze. Im Gegensatz zum traditionellen Unternehmertum, das in erster Linie auf die Erzielung von Gewinnen ausgerichtet ist, verfolgt das soziale Unternehmertum ein doppeltes Ziel: die Erfüllung einer sozialen oder ökologischen Aufgabe bei gleichzeitiger Gewährleistung der finanziellen Nachhaltigkeit. Sozialunternehmen können verschiedene Formen annehmen, darunter gemeinnützige Organisationen, die einkommensschaffende Aktivitäten durchführen, Genossenschaften, gewinnorientierte Unternehmen mit sozialen Aufgaben oder Hybridmodelle, die sowohl gemeinnützige als auch gewinnorientierte Strukturen kombinieren. Das Verständnis dieses Spektrums ist für die Kommunen entscheidend, um ihre Unterstützungsmechanismen auf die spezifischen Bedürfnisse und Arten von Sozialunternehmen, die sie fördern wollen, zuzuschneiden. Im kommunalen Kontext ermöglicht das Verständnis der verschiedenen Formen und Bereiche des sozialen Unternehmertums den Kommunalverwaltungen, eine breite Palette von Initiativen zu unterstützen, von kleinen Genossenschaften bis hin zu größeren Organisationen mit skalierbaren Lösungen.

### Die Rolle der Sozialunternehmen in der Gesellschaft

Sozialunternehmen wirken als Katalysatoren für einen positiven sozialen Wandel. Sie füllen Lücken, die der staatliche und der private Sektor hinterlassen haben, und befassen sich häufig mit Problemen in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen, Umwelt und wirtschaftliche Ungleichheit. Ihre Rolle ist besonders wichtig in Bereichen, in denen die traditionellen Marktmechanismen keine angemessenen Dienstleistungen oder Produkte bereitstellen. Sozialunternehmen bieten nicht nur Waren und Dienstleistungen an, die die Lebensqualität verbessern, sondern schaffen auch Möglichkeiten für marginalisierte Gemeinschaften, sich an wirtschaftlichen Aktivitäten zu beteiligen. Indem sie Geschäftsstrategien nutzen, um soziale Probleme anzugehen, führen sie eine neue Dimension der Problemlösung ein, die sowohl innovativ als auch nachhaltig ist.

### Unterschiede zwischen sozialem Unternehmertum und traditionellem Unternehmertum

Während das traditionelle Unternehmertum auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist, konzentriert sich das soziale Unternehmertum auf die Schaffung von sozialem Wert. Der grundlegende Unterschied liegt in der "Bottom Line" - herkömmliche Unternehmen streben nach finanziellen Erträgen, während Sozialunternehmen eine "Triple Bottom Line" anstreben, die soziale, ökologische und finanzielle Erträge umfasst. Diese Unterscheidung wirkt sich auf alle Bereiche aus, vom Geschäftsmodell über Marketingstrategien bis hin zur Einbindung von Stakeholdern.

## Globale und lokale Trends im sozialen Unternehmertum

Weltweit wird die Bedeutung des sozialen Unternehmertums für die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zunehmend anerkannt. Regierungen, internationale Organisationen und private Investoren stellen zunehmend Ressourcen für Sozialunternehmen zur Verfügung, die innovative Lösungen für globale Herausforderungen versprechen. Auf lokaler Ebene spiegeln die Trends oft diese globalen Bewegungen wider, sind aber durch spezifische kulturelle, wirtschaftliche und regulatorische Kontexte geprägt. In Europa beispielsweise hat die Europäische Union im Rahmen der Initiative für soziales Unternehmertum (Social Business Initiative) Strategien und Finanzierungsprogramme zur Unterstützung von Sozialunternehmen entwickelt und die Mitgliedstaaten dazu ermutigt, nationale Rahmenbedingungen zu entwickeln.

Kommunen können von diesen Trends lernen, indem sie internationale Best Practices übernehmen und sie an lokale Gegebenheiten anpassen. Ein Beispiel dafür ist die Stadt Barcelona, die einen Plan für soziale und solidarische Wirtschaft geschaffen hat, um soziales Unternehmertum durch Zuschüsse, Schulungen und Vernetzungsmöglichkeiten zu fördern. Dieser richtungsweisende Ansatz hat die Stadt zu einem Zentrum für soziale Innovation gemacht.

## 2. Vorteile des sozialen Unternehmertums für die Gemeinde und die Gemeinschaft

Lokale und regionale Gebietskörperschaften, insbesondere Kommunen, können aus der Einbeziehung von Elementen des sozialen Unternehmertums in ihre politischen Rahmenbedingungen und Aktivitäten mehrere Vorteile ziehen:

### Wirtschaftlicher Nutzen

Sozialunternehmen leisten einen wichtigen Beitrag zur lokalen Wirtschaft, indem sie Arbeitsplätze schaffen, Innovationen fördern und das lokale Einkommen erhöhen. Durch die Beschäftigung von Randgruppen wie Behinderten, Flüchtlingen oder Langzeitarbeitslosen tragen Sozialunternehmen dazu bei, die Abhängigkeit von der Sozialhilfe zu verringern und die Wirtschaftstätigkeit zu fördern. Darüber hinaus sind sie oft in Sektoren tätig, die von traditionellen Unternehmen übersehen werden, wie z. B. nachhaltige Landwirtschaft, erneuerbare Energien und erschwinglicher Wohnraum, und diversifizieren so die lokale Wirtschaft.

### Soziale und ökologische Auswirkungen

Sozialunternehmen sind oft in Bereichen tätig, die einen erheblichen sozialen und ökologischen Nutzen bringen, wie erneuerbare Energien, Recycling, Bildung und Gesundheitsversorgung. Indem sie soziale und ökologische Ziele in den Vordergrund stellen, helfen sie den Kommunen, umfassendere gesellschaftliche Ziele zu erreichen, wie die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks, die Förderung der Inklusion und die Verbesserung der öffentlichen Gesundheit.

## **Gemeinschaftliches Empowerment**

Eine der wichtigsten Auswirkungen des sozialen Unternehmertums ist die Befähigung der Gemeinschaft. Sozialunternehmen arbeiten oft eng mit lokalen Gemeinschaften zusammen, um Kapazitäten aufzubauen, das Gefühl der Eigenverantwortung zu fördern und die Eigenständigkeit zu stärken. Indem sie die Gemeinden in die Entscheidungsprozesse einbeziehen, tragen Sozialunternehmen dazu bei, lokale Führungsqualitäten und bürgerschaftliches Engagement zu entwickeln. Kommunen können diese Befähigung unterstützen, indem sie gemeinschaftsorientierte Programme für soziales Unternehmertum fördern, die auf spezifische lokale Bedürfnisse ausgerichtet sind.

## **Verbesserung der kommunalen Dienstleistungen**

Sozialunternehmen können die kommunalen Dienstleistungen ergänzen, indem sie innovative und effiziente Lösungen in Bereichen wie Abfallwirtschaft, Sozialfürsorge und öffentliche Gesundheit anbieten. Sie bieten oft flexiblere, reaktionsschnellere und kostengünstigere Dienstleistungen als herkömmliche staatliche Programme, schließen Lücken und erreichen unterversorgte Bevölkerungsgruppen.

## **Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der lokalen Governance**

Soziales Unternehmertum fördert das bürgerschaftliche Engagement, indem es die Einwohner in die lokale Entscheidungsfindung und die Entwicklung der Gemeinschaft einbezieht. Dieses Engagement fördert die Transparenz, die Rechenschaftspflicht und das Vertrauen in die lokale Verwaltung. Kommunen können dies fördern, indem sie Plattformen unterstützen, auf denen Sozialunternehmen und Bürger gemeinsam Lösungen für lokale Herausforderungen entwickeln und so den Gesellschaftsvertrag zwischen der Regierung und ihren Bürgern stärken.

## **3. Identifizierung von Herausforderungen**

Bei der Einbeziehung von Elementen des sozialen Unternehmertums in die kommunalpolitischen Rahmenbedingungen und Aktivitäten gibt es mehrere Herausforderungen:

### **Gemeinsame Herausforderungen von Sozialunternehmern**

Trotz ihres Potenzials stehen Sozialunternehmer vor verschiedenen Herausforderungen, die ihr Wachstum und ihre Nachhaltigkeit behindern können. Diese Herausforderungen reichen von begrenztem Zugang zu Finanzmitteln über unzureichende unternehmerische Fähigkeiten und Schwierigkeiten bei der Skalierung bis hin zu regulatorischen Hürden. Für Kommunen, die ein günstiges Umfeld für Sozialunternehmen schaffen wollen, ist es wichtig, diese Herausforderungen zu verstehen.

Viele Sozialunternehmen haben Schwierigkeiten, Investitionen anzuziehen, weil sie der sozialen Wirkung Vorrang vor finanziellen Erträgen einräumen. Dies lässt traditionelle Investoren zögern, da sie solche Unternehmungen als risikoreich einschätzen. Um dies abzumildern,

können Kommunen spezielle Fonds einrichten oder Garantien bereitstellen, um Investitionen in Sozialunternehmen zu fördern.

### **Zugangshindernisse in der Kommune**

Für Sozialunternehmer kann der Eintritt in einen neuen Markt oder eine neue Kommune aufgrund bürokratischer Hürden, komplexer Genehmigungsverfahren und fehlender unterstützender Infrastruktur entmutigend sein. Kommunen können diese Hindernisse abbauen, indem sie die Vorschriften straffen, die Genehmigungsverfahren vereinfachen und zentrale Anlaufstellen für Sozialunternehmen einrichten.

### **Finanzielle Zwänge**

Der Zugang zu Kapital ist eines der größten Hindernisse für Sozialunternehmen. Traditionelle Finanzinstitute betrachten soziale Unternehmen aufgrund ihrer doppelten Zielsetzung oft als riskante Investitionen. Um dies zu überwinden, können Kommunen Sozialinvestitionsfonds einrichten, Zuschüsse gewähren oder zinsgünstige Darlehen speziell für Sozialunternehmen bereitstellen.

### **Politische und regulatorische Herausforderungen**

Das Fehlen klarer politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen, die soziale Unternehmen anerkennen und unterstützen, kann ihr Wachstum behindern. Kommunen sollten sich für eine nationale Gesetzgebung einsetzen, die Sozialunternehmen definiert, steuerliche Anreize bietet und Beschaffungsprozesse vereinfacht, um soziale Kriterien zu berücksichtigen.

### **Mangelnde Sensibilisierung und Bildung**

Vielen potenziellen Sozialunternehmern und auch Kommunalbeamten ist nicht bewusst, was soziales Unternehmertum bedeutet, welche Vorteile es bietet und wie man es unterstützen kann. Um hier Abhilfe zu schaffen, sollten die Kommunen in Bildungsprogramme, Sensibilisierungskampagnen und Workshops zum Aufbau von Kapazitäten investieren, um eine Kultur des sozialen Unternehmertums zu fördern.

### **Umgang mit kulturellem und sozialem Widerstand**

Die Einführung neuer Konzepte wie soziales Unternehmertum kann auf kulturellen und sozialen Widerstand stoßen, insbesondere in Gemeinschaften mit etablierten Geschäftsnormen. Die Überwindung dieses Widerstands erfordert gezielte Kommunikationsstrategien, Engagement in der Gemeinschaft und die Präsentation erfolgreicher Sozialunternehmen als Vorbilder.

Die Kommunen sollten in Sensibilisierungskampagnen und Dialoge auf Gemeindeebene investieren, um Akzeptanz und Unterstützung für soziales Unternehmertum zu schaffen. Die Hervorhebung lokaler Erfolgsgeschichten und die Abstimmung der Ziele sozialer Unternehmen mit den Werten der Gemeinschaft können Widerstände deutlich verringern.

## Infrastruktur und technologische Herausforderungen

Viele Sozialunternehmen, vor allem in weniger entwickelten Kommunen, stehen vor Herausforderungen in Bezug auf Infrastruktur und Technologie. Sie haben möglicherweise keinen Zugang zu digitalen Werkzeugen, zuverlässigem Internet oder erschwinglichen Arbeitsräumen. Die Kommunen sollten diese Lücken ermitteln und mit den Akteuren zusammenarbeiten, um die notwendige Unterstützung zu leisten.

## 4. Potenzielle Sozialunternehmer für die Kommune gewinnen

Die Ansiedlung potenzieller sozialer Unternehmer in einer Kommune bietet eine einzigartige Gelegenheit, soziale Innovation, wirtschaftliches Wachstum und kommunale Entwicklung zu fördern. Durch die Förderung eines unterstützenden Ökosystems für soziales Unternehmertum können Kommunen Einzelpersonen und Organisationen dazu ermutigen, lokale Herausforderungen durch kreative, nachhaltige Lösungen anzugehen. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es mehrere Ansätze:

### Entwicklung eines dem sozialen Unternehmertum förderlichen politischen Rahmens

Ein unterstützender politischer Rahmen ist für die Förderung des sozialen Unternehmertums in einer Kommune unerlässlich. Dazu gehört die Schaffung einer Politik, die Sozialunternehmen als eigene Kategorie anerkennt und ihnen besondere Vorteile wie Steuervergünstigungen, Zuschüsse und vereinfachte rechtliche Anforderungen bietet. Gemeinden können mit nationalen und regionalen Regierungen zusammenarbeiten, um sich für günstige Gesetze einzusetzen, die Klarheit und rechtliche Anerkennung für Sozialunternehmen schaffen.

### Angebot von Anreizen und Förderprogrammen

Um soziale Unternehmer anzuziehen, sollten die Kommunen verschiedene Anreize wie Zuschüsse, Subventionen und zinsgünstige Darlehen anbieten. Darüber hinaus können Unterstützungsprogramme wie Gründerzentren, Mentoring und Workshops zum Kapazitätsaufbau sehr effektiv sein. Durch gezielte finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützung können Kommunen die Eintrittsbarrieren senken und die mit der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen verbundenen Risiken verringern.

### Aufbau einer lokalen Marke für soziales Unternehmertum

Die Schaffung einer starken lokalen Marke, die die Kommune als Drehscheibe für soziale Innovation positioniert, ist entscheidend, um Talente und Investitionen anzuziehen. Dazu gehören strategische Marketingmaßnahmen wie die Entwicklung eines speziellen Online-Portals, die Veranstaltung von Konferenzen und Workshops und die Durchführung von PR-Kampagnen, die das Engagement der Gemeinde für soziales Unternehmertum hervorheben.

Die Stadt Barcelona zum Beispiel hat sich erfolgreich als Vorreiterin für sozial- und solidarwirtschaftliche Initiativen profiliert. Die Bemühungen der Stadt, sich als soziales Unternehmertum zu vermarkten, haben zahlreiche soziale Unternehmen und Start-ups angezogen und so die lokale Wirtschaft und das soziale Kapital angekurbelt.

## **Einbindung der Gemeinschaft und Sensibilisierung der Öffentlichkeit**

Das Engagement der Gemeinschaft ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Initiativen des sozialen Unternehmertums. Die Gemeinden sollten die lokalen Gemeinschaften in die Mitgestaltung von Strategien, Programmen und Initiativen zur Förderung des sozialen Unternehmertums einbeziehen. Dies kann durch öffentliche Konsultationen, Bürgerversammlungen und Workshops erreicht werden, bei denen die Einwohner ihre Bedürfnisse und Wünsche äußern können.

## **Durchführung von Veranstaltungen und Wettbewerben zur Gewinnung von Talenten**

Die Organisation von Veranstaltungen wie Hackathons, Pitch-Wettbewerben und Ausstellungen für soziale Unternehmen kann das Interesse wecken und neue Talente für die Gemeinde gewinnen. Diese Veranstaltungen bieten aufstrebenden Sozialunternehmern eine Plattform, um ihre Ideen zu präsentieren, sich mit potenziellen Investoren und Mentoren zu vernetzen und Sichtbarkeit zu erlangen.

## **Erleichterung des Zugangs zu Märkten und Netzwerken**

Der Zugang zu Märkten und Netzwerken ist entscheidend für das Wachstum von Sozialunternehmen. Die Kommunen können eine wichtige Rolle spielen, indem sie Sozialunternehmen mit lokalen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und staatlichen Beschaffungsmöglichkeiten in Verbindung bringen. Der Aufbau von Partnerschaften mit Handelskammern, Industrieverbänden und akademischen Einrichtungen kann diese Netzwerke weiter stärken.

## **5. Bewertung des Potenzials für soziales Unternehmertum in der Kommune**

Die Bewertung des Potenzials für soziales Unternehmertum in einer Kommune ist ein entscheidender Schritt zur Förderung einer lebendigen und innovativen Gemeinschaft. Durch die Bewertung der lokalen Bedürfnisse, Ressourcen und Möglichkeiten können Kommunen Schlüsselbereiche identifizieren, in denen soziale Unternehmen einen bedeutenden Einfluss ausüben können. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es mehrere Ansätze:

### **Durchführen einer Bedarfsanalyse**

Vor der Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen ist es für die Kommunen von entscheidender Bedeutung, eine umfassende Bedarfsanalyse durchzuführen, um die dringendsten sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen zu ermitteln, die Sozialunternehmen angehen könnten. Diese Bewertung sollte die Sammlung von Daten aus verschiedenen Quellen beinhalten, einschließlich Umfragen in der Gemeinde, Fokusgruppen und Konsultationen mit lokalen Interessengruppen.

### **Identifizierung lokaler Ressourcen und Vermögenswerte**

Um das Potenzial des sozialen Unternehmertums in einer Kommune zu verstehen, ist es wichtig, die lokalen Ressourcen und Vermögenswerte zu erfassen. Dazu gehört die Ermittlung der verfügbaren Finanzierungsquellen, der vorhandenen Infrastruktur, des Humankapitals und

des lokalen Fachwissens, die soziale Unternehmen unterstützen könnten. Die Kommunen können die Bestandsaufnahme nutzen, um Lücken und Bereiche aufzuzeigen, in denen strategische Investitionen erforderlich sind.

### **Einbindung von Stakeholdern in den Analyseprozess**

Die Einbeziehung eines breiten Spektrums von Interessenvertretern - z. B. lokale Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, akademische Einrichtungen und führende Persönlichkeiten der Gemeinde - in den Bewertungsprozess gewährleistet ein ganzheitliches Verständnis des lokalen Kontextes und fördert die Zustimmung zu künftigen Initiativen. Gemeinsame Ansätze können zu genaueren Bewertungen und effektiveren Aktionsplänen führen.

### **Daten zur Identifizierung von Chancen nutzen**

Eine datengestützte Entscheidungsfindung ist entscheidend, um Möglichkeiten für soziales Unternehmertum zu erkennen. Kommunen sollten Datenanalysen nutzen, um soziale Bedürfnisse, Markttrends und potenzielle Auswirkungen verschiedener sozialer Unternehmensmodelle zu bewerten. Offene Datenplattformen können ebenfalls genutzt werden, um Transparenz und Innovation zu fördern.

### **Analyse der lokalen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen**

Eine gründliche Analyse der wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen vor Ort gibt Aufschluss über die Bereiche, in denen Sozialunternehmen einen wichtigen Beitrag leisten können. Dazu gehört es, Probleme wie Arbeitslosigkeit, Armut, Bildungs- und Gesundheitsdefizite zu identifizieren und ihre Ursachen zu verstehen.

### **SWOT-Analyse für das Potenzial des sozialen Unternehmertums**

Die Durchführung einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) hilft den Kommunen, ihre Position und ihr Potenzial bei der Förderung des sozialen Unternehmertums zu verstehen. Dies beinhaltet die Bewertung interner Stärken und Schwächen sowie externer Chancen und Bedrohungen, um gezielte Strategien zu entwickeln, die die Stärken nutzen und die Schwächen abschwächen.

## **5. Ökosystem-Kartierung**

Die Kartierung des Ökosystems des sozialen Unternehmertums ist ein wichtiger Prozess, um die Landschaft der Unterstützung, Ressourcen und Möglichkeiten zu verstehen, die Sozialunternehmen in einer Gemeinde zur Verfügung stehen. Durch die Identifizierung der wichtigsten Interessengruppen, einschließlich lokaler Regierungsbehörden, gemeinnütziger Organisationen, Bildungseinrichtungen, Finanzinstituten und Gemeindeorganisationen, können sich die Kommunen ein umfassendes Bild des bestehenden Netzwerks zur Förderung sozialer Innovationen machen. Um das Ziel zu erreichen, gibt es mehrere Ansätze:

### **Das Ökosystem des sozialen Unternehmertums verstehen**

Ein solides Ökosystem für soziales Unternehmertum besteht aus verschiedenen Komponenten, darunter politische Rahmenbedingungen, Finanzinstitute, Bildungseinrichtungen, Unterstützungsnetze und Marktzugang. Die Kommunen sollten ein umfassendes Verständnis ihres Ökosystems entwickeln, um Lücken und Möglichkeiten für dessen Stärkung zu ermitteln.

### **Identifizierung der Hauptakteure: NROs, Regierungsbehörden und Privatsektor**

Um die Dynamik des lokalen Ökosystems für soziales Unternehmertum zu verstehen, ist es von entscheidender Bedeutung, die wichtigsten Akteure zu erfassen, darunter NRO, staatliche Stellen, Partner aus dem Privatsektor und soziale Investoren. Diese Akteure bieten wesentliche Unterstützungsleistungen wie Finanzierung, Kapazitätsaufbau, Mentoring und Marktzugang.

### **Kartierung bestehender sozialer Unternehmen**

Die Identifizierung und Kartierung bestehender Sozialunternehmen ist von entscheidender Bedeutung für das Verständnis der aktuellen Landschaft und die Ermittlung von Möglichkeiten der Zusammenarbeit, der Skalierung und des Kapazitätsaufbaus. Diese Bestandsaufnahme kann Aufschluss darüber geben, welche Arten von Sozialunternehmen in der Kommune florieren und welche Unterstützungsstrukturen sie benötigen.

### **Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen**

Bildungseinrichtungen spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung des sozialen Unternehmertums, indem sie Forschung, Ausbildung und Innovationsförderung anbieten. Die Kommunen sollten mit Universitäten und Berufsschulen zusammenarbeiten, um Programme zu entwickeln, die soziales Unternehmertum fördern und angehenden Sozialunternehmern praktische Fähigkeiten vermitteln.

### **Analyse der Unterstützungsstrukturen: Inkubatoren, Beschleuniger und Finanzierungsmöglichkeiten**

Inkubatoren und Beschleuniger bieten Sozialunternehmen in der Anfangsphase wichtige Unterstützung, indem sie Mentoren, Netzwerke, Finanzierungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zum Aufbau von Kapazitäten anbieten. Die Kommunen sollten bestehende Unterstützungsstrukturen ermitteln und ihre Wirksamkeit bei der Förderung des sozialen Unternehmertums bewerten.

### **Aufbau von Netzwerken und Partnerschaften**

Der Aufbau von Netzwerken und Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen, staatlichen Stellen, Finanzinstituten und kommunalen Organisationen ist entscheidend für den Aufbau eines lebendigen Ökosystems für soziales Unternehmertum. Diese Netzwerke erleichtern den Wissensaustausch, die Zusammenarbeit und die kollektive

## 7. Vorbereitung und Durchführung eines Schulungskurses für soziales Unternehmertum in einer Kommune

Der folgende Teil des Dokuments enthält einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden für Kommunen zur Vorbereitung und Durchführung von Schulungskursen für soziales Unternehmertum, der die wesentlichen Elemente des Verständnisses von sozialem Unternehmertum, die Definition von Kurszielen, die Identifizierung von Zielgruppen, die Entwicklung von Lehrplänen, die Planung von Ressourcen, die Durchführung des Programms und die Evaluierung seines Erfolgs umfasst. Der Leitfaden wurde im Rahmen des internationalen ActSEnt-Projektkonsortiums erstellt, an dem Partner aus der Tschechischen Republik, Österreich, Italien, der Slowakei und Ungarn beteiligt sind, wobei jeder Projektpartner ein Social Entrepreneurship Training in seiner Region durchgeführt hat. Daher enthält der Schritt-für-Schritt-Leitfaden auch praktische und validierte Informationen über den Implementierungsprozess, die auf den Erfahrungen der Partner basieren.

Kommunen, die an der Durchführung eines Kurses für soziales Unternehmertum interessiert sind, erhalten ein spezielles ActSEnt Social Entrepreneurship Training Toolkit, das praktische, sofort einsetzbare Ressourcen für eine erfolgreiche Kursdurchführung enthält.

### 7.1 Ziele des Schulungskurses

Um das Verständnis für soziales Unternehmertum zu fördern, sollte der Schulungskurs mit einer gründlichen Einführung in die wichtigsten Konzepte, Grundsätze und Ziele beginnen. Diese Grundlage wird den Teilnehmern helfen, zwischen verschiedenen Formen des Unternehmertums zu unterscheiden und die einzigartige Rolle zu erkennen, die Sozialunternehmen bei der Bewältigung von Herausforderungen in der Gemeinschaft spielen. Das Verständnis dieser Unterscheidungen wird die Teilnehmer in die Lage versetzen, innovative Lösungen zu entwickeln, die sowohl auf soziale Wirkung als auch auf finanzielle Tragfähigkeit ausgerichtet sind und letztlich eine nachhaltigere und integrative lokale Wirtschaft schaffen.

Die Hauptziele eines Schulungskurses für soziales Unternehmertum sollten sowohl auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft als auch auf die strategischen Ziele der Kommune abgestimmt sein. Erstens ist es wichtig, ein Bewusstsein für das Konzept und die Bedeutung des sozialen Unternehmertums zu schaffen. Viele Menschen sind möglicherweise nicht mit dem Potenzial von Sozialunternehmen vertraut, lokale Probleme zu lösen und gleichzeitig wirtschaftliche Möglichkeiten zu schaffen. Daher ist ein Einführungsmodul, das sich auf die Bewusstseinsbildung konzentriert, unerlässlich. Zweitens ist die Entwicklung von Fähigkeiten ein wichtiges Ziel. Die Teilnehmer sollten praktische Fertigkeiten bei der Identifizierung sozialer Probleme, der Entwicklung innovativer Lösungen, dem Aufbau nachhaltiger Geschäftsmodelle und der Leitung von Sozialunternehmen erwerben. Dies könnte durch eine Mischung aus theoretischem Wissen, praktischen Übungen und Fallstudien erreicht werden.

Die Vernetzung ist ein weiteres wichtiges Ziel. Der Kurs bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, Kontakte zu Mentoren, Investoren, führenden Persönlichkeiten der Gemeinschaft und anderen Interessenvertretern zu knüpfen, die Beratung, Ressourcen und Unterstützung anbieten können. Darüber hinaus sollte der Kurs den Teilnehmern den Zugang zu Ressourcen wie Zuschüssen, Startkapital und Inkubationsprogrammen erleichtern. Schließlich sollte der Kurs so konzipiert sein, dass er lokale Auswirkungen hat, indem er die Teilnehmer ermutigt, an

Projekten zu arbeiten, die sich mit bestimmten sozialen Problemen in ihren Gemeinden befassen. Durch die Förderung des Gefühls lokaler Eigenverantwortung und Relevanz kann der Kurs sicherstellen, dass die Teilnehmer motiviert sind, das Gelernte auf **praktische, wirkungsvolle Weise** anzuwenden.



---

## Bewährte Praktiken und Erfahrungen aus ActSEnt:

Die ActSEnt-Partnerschaft setzte sich als Hauptziel für den Kurs, ein kurzes, aber umfassendes Einstiegsprogramm für soziales Unternehmertum für motivierte junge Teilnehmer unter 30 Jahren anzubieten. Ein weiteres wichtiges Ziel war es, sicherzustellen, dass der Kurs zu einem konkreten und praktischen Ergebnis führt: Jeder Teilnehmer musste während des Kurses einen einfachen sozialen Geschäftsplan entwickeln, der sich mit den Herausforderungen in seiner Gemeinde befasst. Die Kursstruktur wurde so gestaltet, dass diese Ziele erreicht werden konnten - die Teilnehmer wurden in das Konzept des sozialen Unternehmertums eingeführt, erhielten praktische Workshops zur Entwicklung von sozialen Geschäftsplänen unter Verwendung des Business Model Canvas und nahmen an einem Workshop zu Präsentationsfähigkeiten teil, der mit einer dreiminütigen Präsentation ihrer Idee endete.

Die ActSEnt-Kurse boten den Teilnehmern die Möglichkeit, mit erfahrenen Mentoren zusammenzuarbeiten, die ihre Erkenntnisse über soziales Unternehmertum mit besonderem Schwerpunkt auf lokalen und regionalen Auswirkungen weitergaben. Die Teilnehmer wurden ermutigt, ihre Ideen zu präsentieren und mit Gleichgesinnten zu diskutieren, um so einen Ideenaustausch unter Anleitung der Mentoren zu ermöglichen. Die Mentoren wurden auch angewiesen, die Kursdiskussionen auf die Bewältigung spezifischer sozialer, ökologischer und lokaler Herausforderungen in den Gemeinden zu konzentrieren.

---

## 7.2 Identifizierung der Zielgruppen

Die Ermittlung der richtigen Zielgruppe ist entscheidend für die Maximierung der Wirkung eines Schulungskurses. Der Kurs sollte sich an eine vielfältige Gruppe von Personen richten, die sich für die Schaffung eines sozialen Wandels engagieren. Angehende Unternehmer, die ein soziales Unternehmen gründen wollen, sind die primäre Zielgruppe. Diese Personen haben oft innovative Ideen, verfügen aber möglicherweise nicht über das Wissen oder die Fähigkeiten, diese Ideen in tragfähige Geschäftsmodelle umzusetzen. Die Einbeziehung dieser Personen in den Schulungskurs kann dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Eine weitere wichtige Zielgruppe sind Führungskräfte von gemeinnützigen Organisationen. Viele gemeinnützige Organisationen sind bestrebt, soziales Unternehmertum in ihre Tätigkeit zu integrieren, um die Nachhaltigkeit zu verbessern und die Abhängigkeit von Spenden zu verringern. Dieser Kurs kann



ihnen die Instrumente an die Hand geben, die sie benötigen, um sich auf nachhaltigere und innovativere Modelle umzustellen.

Auch Jugendliche und Studenten sind eine wichtige Zielgruppe. Mit ihrer Kreativität, ihrer Energie und ihren frischen Perspektiven können junge Menschen soziale Innovationen in ihren Gemeinden vorantreiben. Wenn man sie mit den richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen ausstattet, kann man ihre Leidenschaft für soziales Unternehmertum entfachen. Lokale Geschäftsinhaber, die daran interessiert sind, soziale Verantwortung in ihre bestehenden Unternehmen einzubinden, können ebenfalls von diesem Kurs profitieren. Schließlich können auch Führungskräfte der Gemeinde und Mitarbeiter der Stadtverwaltung wertvolle Teilnehmer sein, da sie sich für soziales Unternehmertum einsetzen und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen erleichtern können. Ein breit gefächertes Publikum sorgt für gegenseitiges Lernen, Vernetzung und einen ganzheitlicheren Ansatz zur Problemlösung innerhalb der Gemeinde.



---

### ActSEnt Best Practices and Lessons Learned:

Die ActSEnt-Kurse richteten sich an motivierte Jugendliche und Studenten unter 30 Jahren, die daran interessiert waren, durch soziales Unternehmertum zu lernen und Veränderungen voranzutreiben. Die ActSEnt-Partnerschaft legte grundlegende Standards für die Teilnahmeberechtigung fest, um sicherzustellen, dass jeder Interessierte an dem Kurs teilnehmen konnte. Die Anforderungen, die Struktur und die Durchführung des Kurses wurden flexibel und anpassungsfähig gehalten, um möglichst viele Teilnehmer aus der Zielgruppe aufnehmen zu können. Jede Partnerorganisation hatte die Aufgabe, mindestens 20 Teilnehmer in zwei Kohorten zu schulen, was dazu führte, dass mehr als 100 Teilnehmer den ActSEnt-Kurs in der gesamten Partnerschaft der fünf Projektpartner absolvierten.

Der flexible gemeinsame Rahmen und die Anforderungen ermöglichten es den einzelnen Partnern, ihren Ansatz auf ihren lokalen Kontext und ihre Zielgruppen abzustimmen:

- **MEPCO (Tschechische Republik)** konzentrierte sich in erster Linie auf junge Menschen aus dem Non-Profit-Sektor, insbesondere auf Freiwillige und Personen, die an gemeinnützigen Aktivitäten beteiligt sind.
- **Pannon Novum West-Transdanubische Regionale Innovation (Ungarn)** richtete sich an Universitätsstudenten und arbeitete mit der Széchenyi István Universität zusammen, um Studenten einzuschreiben.
- Das **Institut für die Entwicklung des öffentlichen Dienstes (Slowakei)** konzentrierte sich hauptsächlich auf Schüler der Sekundarstufe, indem es eine Partnerschaft mit der Wirtschaftsakademie von Imrich Karvaš in Bratislava einging.
- **LOITE S.r.l. (Italien) und Ipcenter (Österreich)** arbeiteten hauptsächlich mit Sekundar- und Universitätsschülern, indem sie ihr Netzwerk von Interessengruppen nutzten.

Diese Vielfalt an Ansätzen ermöglichte es der ActSEnt-Partnerschaft, ihre Leistungen und Ergebnisse aus verschiedenen Blickwinkeln zu validieren und so die Gesamteffektivität und -wirkung des Programms zu verbessern.

---

### 7.3 Entwicklung von Lehrplänen

Die Entwicklung eines umfassenden Lehrplans ist vielleicht die wichtigste Komponente bei der Vorbereitung eines Kurses für soziales Unternehmertum. Ein gut strukturierter Lehrplan sollte sowohl theoretisches Wissen als auch praktische Anwendungen abdecken, um die Teilnehmer mit den Fähigkeiten auszustatten, die sie für die Gründung und Leitung eines sozialen Unternehmens benötigen. Der Kurs sollte mit einer **Einführung in das soziale Unternehmertum** beginnen, die den Teilnehmern ein grundlegendes Verständnis dafür vermittelt, was soziales Unternehmertum bedeutet. Dieses Modul kann Definitionen, Schlüsselkonzepte und einen Vergleich zwischen traditionellem Unternehmertum und sozialem Unternehmertum beinhalten. Beispiele erfolgreicher sozialer Unternehmen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene können die Teilnehmer inspirieren und ihnen Einblicke in die reale Welt geben.

Als Nächstes ist die **Identifizierung sozialer Probleme und Möglichkeiten** von wesentlicher Bedeutung. Dieser Aspekt sollte die Teilnehmer darin schulen, Bedarfsanalysen, Stakeholder-Analysen und Lückenanalysen durchzuführen, um soziale Probleme in ihren Gemeinden zu identifizieren, die angegangen werden müssen. Der Schwerpunkt sollte auf dem Verständnis des Umfangs, der Auswirkungen und der Grundursachen dieser Probleme liegen. Die **Entwicklung von Geschäftsmodellen** ist eine weitere wichtige Komponente. Die Teilnehmer sollten verschiedene Arten von sozialen Geschäftsmodellen kennenlernen, darunter gemeinnützige Organisationen mit einkommensschaffenden Aktivitäten, gewinnorientierte Unternehmen mit sozialem Auftrag und Mischmodelle. Sie sollten mit Werkzeugen wie dem Business Model Canvas oder dem Lean Canvas ausgestattet werden, die ihnen helfen, ihre Geschäftsideen zu entwerfen, zu testen und zu verfeinern.

Der Lehrplan sollte auch **Marketing- und Kommunikationsansätze** abdecken, die speziell auf Sozialunternehmen zugeschnitten sind. Im Gegensatz zu traditionellen Unternehmen müssen Sozialunternehmen ihren sozialen Auftrag gegenüber Stakeholdern, Kunden und Investoren wirksam kommunizieren. Die Teilnehmer sollten lernen, wie sie eine überzeugende Markendarstellung aufbauen und mit ihrem Publikum in Kontakt treten können. **Finanzplanung und Nachhaltigkeit** sollten ein weiterer Aspekt sein, der sich auf verschiedene Finanzierungsmodelle und Finanzstrategien konzentriert, darunter Impact Investing, Zuschüsse und Crowdfunding. Schließlich sollten **rechtliche und ethische Überlegungen** und **praktische Workshops** integriert werden, um eine ganzheitliche Perspektive und praktische Erfahrungen zu vermitteln.

---

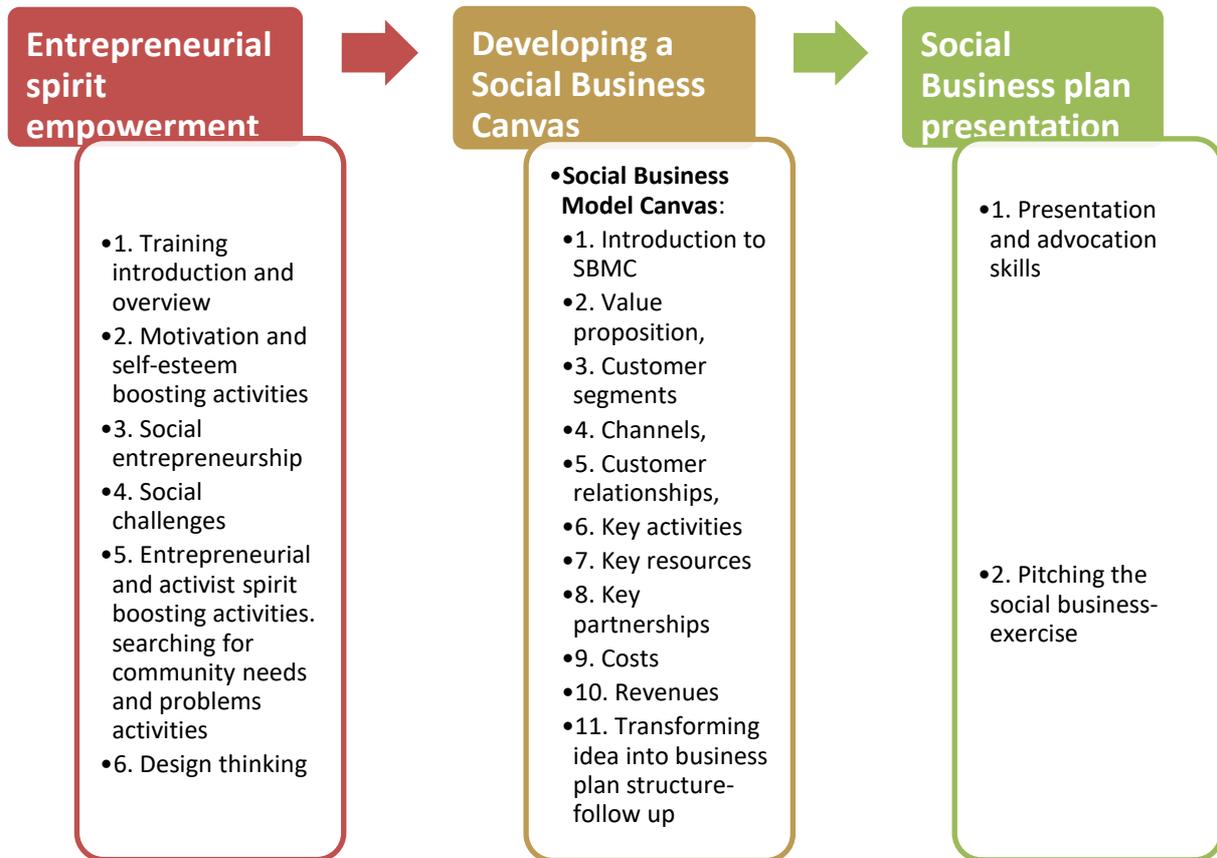
## ActSEnt Best Practices und Lessons Learned:

Auf der Grundlage gemeinsamer Forschung und gegenseitiger Absprachen zwischen den Partnern wurden eine gemeinsame Struktur und ein gemeinsamer Lehrplan für den Kurs "Soziales Unternehmertum" entwickelt, um den Bedürfnissen aller Partner gerecht zu werden. Dieser Ansatz ermöglichte es der Partnerschaft, eine ähnliche Art von Schulung in verschiedenen Ländern anzubieten und gleichzeitig Flexibilität für lokale Anpassungen zu bewahren. Er erleichterte auch das gemeinsame Lernen auf der Grundlage von Erfahrungen und Erkenntnissen.

Der Kurs ActSEnt Social Entrepreneurship konzentrierte sich auf drei Schlüsselbereiche:

1. Stärkung des Unternehmergeistes
2. Entwicklung eines Social Business Canvas
3. Präsentation eines Social Business Plans

Diese Kernbereiche wurden weiter in acht Module unterteilt, die den Teilnehmern vermittelt wurden. Eine detailliertere Beschreibung findet sich in Abbildung XXX, und die umfassende Kursübersicht ist in einem separaten Dokument enthalten - dem ActSEnt Social Entrepreneurship Training Toolkit.



Die Kursstruktur deckte alle wesentlichen Komponenten für eine wirksame Schulung von Einsteigern in das soziale Unternehmertum ab und ließ den Mentoren in den einzelnen Ländern dennoch die Flexibilität, bei der Durchführung verschiedene Ansätze und Schulungsmethoden anzuwenden.

## 7.4 Ressourcenplanung

Die Ressourcenplanung ist entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Kurses für soziales Unternehmertum. Die **Humanressourcen** sind entscheidend für die Vermittlung hochwertiger Inhalte und die Schaffung eines ansprechenden Lernumfelds. Für den Kurs werden Ausbilder mit Fachwissen in verschiedenen Bereichen des sozialen Unternehmertums benötigt, darunter Geschäftsentwicklung, Wirkungsmessung, Marketing und Finanzmanagement. Diese Ausbilder sollten sowohl über akademisches Wissen als auch über praktische Erfahrung verfügen, um den Teilnehmern eine ausgewogene Perspektive zu bieten. Darüber hinaus können Gastredner, wie z. B. erfolgreiche Sozialunternehmer, Impact-

Investoren und Führungspersonlichkeiten aus dem Gemeinwesen, wertvolle Einblicke in die reale Welt und Anregungen geben. Es werden Kurskoordinatoren benötigt, die sich um Logistik, Verwaltung und Koordination kümmern.

Auch die **finanziellen Ressourcen** müssen sorgfältig geplant werden. Es sollte ein Budget aufgestellt werden, das die Ausgaben für Ausbilder, Gastredner, Miete des Veranstaltungsortes, Marketing, Materialien und Verwaltungskosten umfasst. Die Gemeinden müssen möglicherweise verschiedene Finanzierungsquellen ausloten, z. B. staatliche Zuschüsse, Partnerschaften mit örtlichen Unternehmen, Sponsoring und Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen. Die Nutzung vorhandener Ressourcen wie öffentlicher Bibliotheken, Gemeindezentren oder Stadthallen kann zur Kostensenkung beitragen. **Physische und digitale Ressourcen** sind gleichermaßen wichtig. Es sollte ein geeigneter Ort für persönliche Sitzungen oder Workshops gefunden werden, der mit der notwendigen Technologie und Ausstattung versehen ist. Darüber hinaus sollten Lernmaterialien, wie Lehrbücher, Fallstudien und digitale Ressourcen, im Voraus vorbereitet werden. Für Online-Komponenten sollte eine robuste digitale Plattform ausgewählt werden, die virtuelle Sitzungen, Diskussionen und den Austausch von Ressourcen erleichtert.

---

## ActSEnt Best Practices und Lessons Learned:

Ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Durchführung von qualitativ hochwertigen Schulungen war die sorgfältige Auswahl und Vorbereitung der ActSEnt-Mentoren und -Ausbilder, die für die Durchführung der Schulungen verantwortlich waren. Die Mentoren wurden auf der Grundlage einer erforderlichen Mischung aus Erfahrung, Motivation und der Fähigkeit, Schulungen zum sozialen Unternehmertum effektiv durchzuführen, ausgewählt. Jedes Partnerland führte die Schulungen mit 1-2 Mentoren durch, die durch das ActSEnt-Programm "Train the Mentors", das alle wesentlichen Aspekte des Lehrplans abdeckte, gründlich vorbereitet wurden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das dreitägige "Train the Mentors"-Programm.

Auf dem Programm standen mehrere wichtige Themen, darunter:

- Rückblick auf das ActSEnt-Projekt
- Einführung in die "Train the Mentors"-Schulung
- ActSEnt - Erwartungen und Aufgaben
- Lernen, wie ein sozialer Unternehmer zu denken und zu handeln - eine Einführung in das soziale Unternehmertum
- Teamtrainingsübungen und Wettbewerbe auf der Grundlage realer Geschäftsszenarien
- Aufbau von Beziehungen zwischen ActSEnt und der lokalen/regionalen Ebene
- Das Konzept und die Struktur eines Geschäftsmodells
- Die Macht des Geschichtenerzählens
- Storytelling aus verschiedenen Perspektiven (kulturell und neurowissenschaftlich)
- Workshop zum Thema Design Thinking
- Soziale Ideenfindung mit dem Business Model Canvas

- Identifizierung der ActSEnt-Zielgruppe - Sozialunternehmer
- ActSEnt-Mentor-Ansatz sowohl aus nationaler als auch aus Projektperspektive
- Präsentationen von Partnerländern über ihren Ansatz zur Ausbildung in sozialem Unternehmertum

Was die finanziellen Ressourcen betrifft, so gibt es mehrere Möglichkeiten, die Schulung zum sozialen Unternehmertum durchzuführen, die sich jeweils unterschiedlich auf den Finanzbedarf auswirken. Einige Partner führten den ActSEnt-Kurs zu sozialem Unternehmertum online durch, was zu erheblichen Kosteneinsparungen führte, da keine Räumlichkeiten angemietet werden mussten. Für Präsenzs Schulungen wurden Universitätseinrichtungen oder andere der Organisation kostenlos zur Verfügung stehende Räume genutzt. Bei der Zusammenarbeit mit Kommunen ist es ratsam, kommunale Einrichtungen zu nutzen oder die Schulung online durchzuführen.

Was die physischen und digitalen Ressourcen anbelangt, so sind Computer, Internetzugang und Online-Tools für Gruppensitzungen (z. B. Zoom, MS Teams) und die gemeinsame Nutzung von Dateien unerlässlich. Lernmaterialien können digital verteilt werden, wodurch sich der Bedarf an gedruckten Ressourcen verringert.

---

## 7.5 Strategien zur Umsetzung

Die Durchführung des Kurses für soziales Unternehmertum erfordert einen strategischen Ansatz, um seinen Erfolg und seine Nachhaltigkeit zu gewährleisten. **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit** sind entscheidend, um die richtigen Teilnehmer zu gewinnen. Es sollte eine Werbekampagne über lokale Medienkanäle, Social-Media-Plattformen und Gemeinschaftsnetzwerke gestartet werden, um das Bewusstsein für den Kurs zu schärfen. In Informationsveranstaltungen oder Webinaren können potenzielle Teilnehmer Einzelheiten über den Inhalt, die Ziele und die Vorteile des Kurses erfahren. Der Aufbau von **Partnerschaften** mit lokalen Bildungseinrichtungen, gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsverbänden kann die Reichweite und Glaubwürdigkeit weiter erhöhen.

Die **Auswahl der Teilnehmer** ist ein weiterer wichtiger Schritt. Das Bewerbungsverfahren sollte so gestaltet sein, dass Teilnehmer ausgewählt werden, die ein starkes Engagement für soziales Unternehmertum zeigen und das Potenzial haben, den sozialen Wandel voranzutreiben. Vielfalt und Integration sollten im Vordergrund stehen, um eine Mischung von Perspektiven, Hintergründen und Fähigkeiten innerhalb der Gruppe zu gewährleisten. **Bei der Kursdurchführung** sollte ein **Blended-Learning-Ansatz** verfolgt werden, der Präsenzworkshops, Online-Vorlesungen und Lernmodule im eigenen Tempo kombiniert, um den unterschiedlichen Lernstilen gerecht zu werden. Interaktive Sitzungen wie Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Brainstorming sollten integriert werden, um die aktive Teilnahme und das Peer-Learning zu fördern. Eine kontinuierliche **Betreuung und Unterstützung** durch Mentorenprogramme kann den Teilnehmern helfen, Herausforderungen zu bewältigen und während des gesamten Kurses motiviert zu bleiben.

Um das **kontinuierliche Engagement** aufrechtzuerhalten, können Folgesitzungen, Netzwerkveranstaltungen und ein Alumni-Netzwerk eingerichtet werden, um kontinuierliches Lernen und Zusammenarbeit zu fördern. Die Bereitstellung eines kontinuierlichen Zugangs zu Ressourcen wie Zuschüssen, Finanzierungsmöglichkeiten und Inkubationsprogrammen kann die Teilnehmer auf ihrem Weg zum sozialen Unternehmertum weiter unterstützen.



---

## Bewährte Praktiken und Erfahrungen aus ActSEnt:

Die ActSEnt-Partnerschaft verwendete einen gemischten Ansatz für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, um Teilnehmer zu gewinnen. Die ActSEnt-Website bot umfassende Informationen über das Projekt, einschließlich eines einfachen Posters, das für den Kurs warb. Darüber hinaus wurden die Websites und Social-Media-Kanäle der Partnerorganisationen genutzt, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Die direkte Ansprache relevanter Stakeholder - wie Gemeinden, regionale Initiativen für soziales Unternehmertum sowie weiterführende Schulen und Universitäten - erwies sich als äußerst effektiv bei der Rekrutierung von Teilnehmern.

Die Zugangsvoraussetzungen für den ActSEnt-Kurs waren minimal; das einzige Kriterium war, dass die Teilnehmer unter 30 Jahre alt sein mussten. Besondere Unterstützung wurde für Teilnehmer mit Behinderungen und aus benachteiligten Gruppen angeboten. Dieser integrative Ansatz wurde durch den anpassungsfähigen Inhalt des Kurses ermöglicht, der sich an ein breites Publikum richtete, auch an solche, die keine Vorkenntnisse über soziales Unternehmertum hatten. Die Möglichkeit, den Kurs online abzuhalten, erhöhte die Zugänglichkeit weiter, da die Teilnehmer Zeit sparen und nicht an bestimmte Orte reisen mussten.

Die Zusammenarbeit mit kommunalen und regionalen Vertretern und Experten war von unschätzbarem Wert, da sie praktische Erfahrungen aus der Region in die Schulung einbrachte und dazu beitrug, zentrale Herausforderungen zu identifizieren, die durch soziales Unternehmertum angegangen werden können. Dieser Ansatz verstärkte die Wirkung des Kurses erheblich. So gelang es den ungarischen Partnern beispielsweise, die Entwicklung sozialer Geschäftsideen durch die Teilnehmer mit bestimmten städtischen Brachflächen und verlassenen Gebäuden zu verknüpfen, die für einen sozialen Nutzen umgewidmet werden könnten. Die Kursteilnehmer aus der Tschechischen Republik, der Slowakei, Italien und Österreich reflektierten über die aktuellen sozialen und ökologischen Bedürfnisse ihrer jeweiligen Gemeinden und Regionen und entwickelten daraufhin entsprechende Pläne für soziale Unternehmen.

---

## 7.6 Follow-up, Überwachung und Bewertung

Die Nachbereitung, Überwachung und Bewertung des Schulungskurses ist wichtig, um seine Wirksamkeit zu messen, verbesserungswürdige Bereiche zu ermitteln und die Nachhaltigkeit zu gewährleisten. **Eine Vor- und Nachbereitung** kann helfen, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen der Teilnehmer vor und nach dem Kurs zu beurteilen. Diese Bewertung kann wertvolle Erkenntnisse über die Auswirkungen der Schulung liefern und Bereiche aufzeigen, in denen zusätzliche Unterstützung erforderlich ist. Es sollten **Feedback-Mechanismen** eingerichtet werden, um Beiträge sowohl von den Teilnehmern als auch von den Ausbildern zu sammeln. Das Feedback der Teilnehmer zu den Kursinhalten, den Durchführungsmethoden und der Gesamterfahrung kann helfen, Stärken und verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren, während das Feedback der Ausbilder Aufschluss über das Engagement der Teilnehmer und die Lernergebnisse geben kann.

Die **Bewertung der Auswirkungen** ist entscheidend für das Verständnis der langfristigen Auswirkungen des Kurses auf die Teilnehmer und die Gemeinschaft. Eine **kurzfristige** Wirkungsevaluierung kann unmittelbare Ergebnisse messen, wie z. B. erworbene Kenntnisse, entwickelte Fähigkeiten und erstellte Geschäftspläne. Im Gegensatz dazu kann eine Evaluierung der **langfristigen Auswirkungen** den Erfolg der Teilnehmer bei der Gründung und Ausweitung von Sozialunternehmen, die sozialen Auswirkungen, die sie schaffen, und ihren Beitrag zur lokalen Wirtschaft bewerten. Die Entwicklung eines soliden Überwachungs- und Evaluierungsrahmens mit klaren Indikatoren und Messgrößen ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass der Kurs seine beabsichtigten Ergebnisse erreicht.



---

### Bewährte Praktiken und Erfahrungen aus ActSEnt:

Im Rahmen der ActSEnt-Initiative organisierte die Partnerschaft eine Online-Abschlusskonferenz, bei der ausgewählte Teilnehmer die Möglichkeit hatten, ihre Ideen für soziale Unternehmen in einem internationalen Umfeld zu präsentieren. Ein oder zwei Teilnehmer aus jedem Land wurden ausgewählt, um ihre Ideen auf Englisch zu präsentieren und während einer zweistündigen Online-Sitzung Feedback von einem internationalen Publikum zu erhalten. Diese Aktivität war eine sehr effektive Nachbereitung für die Teilnehmer, denn sie vermittelte ihnen wertvolle Erfahrungen im Präsentieren auf Englisch vor einem internationalen Publikum und bot zusätzliche Motivation nach der Schulung.

Nach erfolgreichem Abschluss des Kurses erhielten alle Teilnehmer ein ActSEnt-Zertifikat, das als nützliches Nachschlagewerk für die weitere berufliche Laufbahn dienen kann.

Der wichtigste Feedback-Mechanismus für die ActSEnt-Schulungen zum sozialen Unternehmertum war das direkte Feedback der Mentoren. Verbesserungsvorschläge wurden in das ActSEnt Training Toolkit aufgenommen. Darüber hinaus wurden die Mentoren ermutigt, mithilfe einfacher Online-Fragebögen anonymes Feedback von den Teilnehmern einzuholen.

---

## 7.7 Herausforderungen und Abhilfestrategien

Die Durchführung eines Kurses für soziales Unternehmertum ist nicht ohne Herausforderungen. Eine häufige Herausforderung sind **begrenzte finanzielle Mittel und Ressourcen**. Gemeinden können mit Budgetbeschränkungen konfrontiert sein, die den Umfang und die Reichweite des Kurses begrenzen. Um dies abzumildern, ist es wichtig, verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten auszuloten, wie z. B. öffentlich-private Partnerschaften, Sponsoring durch lokale Unternehmen und Zuschüsse von Stiftungen und staatlichen Stellen. Auch die Nutzung kostengünstiger oder kostenloser Veranstaltungsorte wie Gemeindezentren oder öffentliche Bibliotheken kann helfen, die Kosten zu minimieren.

**Geringes Engagement der Teilnehmer** kann ebenfalls eine Herausforderung darstellen, insbesondere bei langwierigen oder sehr theoretischen Kursen. Um dies abzumildern, sollte der Kurs interaktive und erfahrungsorientierte Lernmethoden beinhalten, wie z. B. Workshops, Gruppenprojekte und Fallstudien aus der Praxis. Eine kontinuierliche Betreuung und Unterstützung kann ebenfalls dazu beitragen, dass die Teilnehmer motiviert und engagiert bleiben. Eine weitere Herausforderung ist der **Widerstand gegen Veränderungen**. Einige Gemeindemitglieder oder Interessenvertreter stehen dem sozialen Unternehmertum möglicherweise skeptisch gegenüber oder bevorzugen traditionelle Ansätze für den sozialen Wandel. Um dies zu überwinden, können Sensibilisierungskampagnen, die die Vorteile des sozialen Unternehmertums hervorheben, und die Einbindung von Führungspersonlichkeiten und Einflussnehmern in der Gemeinschaft die Akzeptanz und Unterstützung fördern. Schließlich kann die **Messung sozialer Auswirkungen** aufgrund der Komplexität sozialer Themen und der Schwierigkeit, die Auswirkungen zu quantifizieren, eine Herausforderung darstellen. Die Entwicklung eines klaren Rahmens für die Messung sozialer Auswirkungen und die Bereitstellung von Schulungen zu Instrumenten und Techniken der Folgenabschätzung können helfen, diese Herausforderung zu bewältigen.

---

### Bewährte Praktiken und Erfahrungen aus ActSEnt:

Das ActSEnt-Projekt wurde durch das Erasmus+-Programm der Europäischen Union finanziert, und Kommunen können bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten einen ähnlichen Ansatz verfolgen.

Von Beginn der Entwicklung des ActSEnt-Kurses an wurde das Risiko eines geringen Engagements der Teilnehmer erkannt. Um dieses Risiko zu mindern, entwickelte die Partnerschaft eine ausgewogene Mischung von Aktivitäten, die Workshops, Mentorenunterstützung und engagierte Übungen kombinierte. Die Anforderung an jeden Teilnehmer, seinen eigenen sozialen Geschäftsplan zu entwickeln, schuf mehr Möglichkeiten zur Beteiligung und motivierte die Teilnehmer, den Kurs abzuschließen. Darüber hinaus bot die

Möglichkeit, den Kurs online durchzuführen, den Teilnehmern eine weniger anspruchsvolle Möglichkeit, an den Schulungen teilzunehmen.

Um sicherzustellen, dass die erforderlichen Teilnehmerquoten und -indikatoren erfüllt wurden, nahm die Partnerschaft zunächst mehr Teilnehmer als erforderlich für den ActSEnt-Kurs für soziales Unternehmertum auf und berücksichtigte dabei auch mögliche Aussteiger.

---

## 8. Nachhaltigkeit

Die Entwicklung eines Aktionsplans für soziales Unternehmertum ist ein entscheidender Schritt für Kommunen, die ein nachhaltiges und integratives Wirtschaftswachstum anstreben. Die Entwicklung eines kommunalen Aktionsplans für soziales Unternehmertum erfordert einen strategischen und kooperativen Ansatz. Die Kommunen spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Sozialunternehmen, indem sie günstige Bedingungen schaffen und die notwendigen Unterstützungsmechanismen bereitstellen. Der Aktionsplan sollte ein dynamisches, lebendiges Dokument sein, das sich an die sich entwickelnden Bedürfnisse der Gemeinschaft anpasst und Rückmeldungen von verschiedenen Interessengruppen einbezieht. Ein gut ausgearbeiteter Aktionsplan sollte klare Ziele vorgeben, Ressourcen bestimmen, Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen, spezifische Maßnahmen skizzieren und Überwachungs- und Bewertungsmechanismen einrichten.

---

### Bewährte Praktiken und Erfahrungen aus ActSEnt:

Die ActSEnt-Partnerschaft entwickelte fünf Papiere mit politischen Empfehlungen und Aktionsplänen, um das Wachstum des sozialen Unternehmertums zu fördern. Diese Papiere umfassen:

- Politische Empfehlung und Aktionsplan für den Stadtbezirk Brno-střed, Region Brunn
  - Politische Empfehlung und Aktionsplan für den Stadtbezirk Bratislava-Staré Mesto Region
  - Politische Empfehlung und Aktionsplan für Kaltenleutgeben, Region Wien
  - Politische Empfehlung und Aktionsplan für Szombathely, Region West-Transdanubien
- 

- Politische Empfehlung und Aktionsplan für Dozza, Region Emilia Romagna

Auf der Grundlage der im Rahmen des ActSEnt-Projekts gewonnenen Erkenntnisse bieten diese Papiere den Kommunen eine Anleitung zur Unterstützung von Sozialunternehmen durch strategische Planung, Einbeziehung von Interessengruppen, Aufbau von Kapazitäten und andere unterstützende Maßnahmen.

---

## 9. Schlussfolgerung

Die Durchführung von Aktivitäten zur Förderung des sozialen Unternehmertums und des Aufbaus von Kapazitäten in einer Gemeinde bietet eine einzigartige Gelegenheit, Innovationen zu fördern, soziale Probleme anzugehen und eine nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene zu unterstützen. Durch eine sorgfältige Planung des Lehrplans, die Ausrichtung auf die richtige Zielgruppe, die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und die Umsetzung wirksamer Strategien können Kommunen Einzelpersonen dazu befähigen, soziale Unternehmer zu werden und eine dauerhafte soziale Wirkung zu erzielen. Durch kontinuierliche Überwachung und Evaluierung wird sichergestellt, dass der Kurs relevant und effektiv bleibt und in der Lage ist, sinnvolle Veränderungen in der Gemeinde anzustoßen. Dieser umfassende Ansatz kann dazu beitragen, eine widerstandsfähigere, integrativere und nachhaltigere lokale Wirtschaft aufzubauen, von der alle Einwohner profitieren.

### Weitere Dokumente zum Lesen:

- ActSEnt Regionale Analyse
- ActSEnt Gemeinsamer Rahmen
- ActSEnt Social Entrepreneurship Training Toolkit
- ActSEnt Policy Empfehlung und Aktionsplan für ausgewählte Gemeinden/Regionen