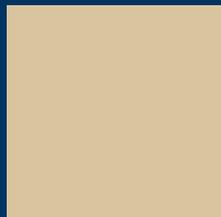
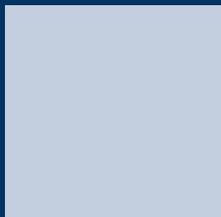




# Kooperationsmodelle zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen – Modellvorhaben aus Europa

Expertise



Letitia Türk

Susanne Herda

Natascha Trutzenberg



# **Kooperationsmodelle zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen – Modellvorhaben aus Europa**

**Expertise**

Letitia Türk

Susanne Herda

Natascha Trutzenberg

Diese Expertise wurde durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.



## Impressum

### Herausgeber

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

### Autorinnen:

Letitia Türk, Susanne Herda, Natascha Trutzenberg

ISS-aktuell 2/2013

Frankfurt am Main 2013

Bildnachweis: eskemar / photocase.com, ISS

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Einleitung: Ziel und Aufbau der Expertise</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Fragestellung und methodisches Vorgehen</b>	<b>3</b>
2.1	Fragestellung	3
2.2	Methodisches Vorgehen	3
<b>3</b>	<b>Definitionen Soziales Unternehmertum</b>	<b>5</b>
3.1	Social entrepreneurship vs. Sozialunternehmertum	5
3.2	Wissenschaftliche Definitionen Sozialunternehmen	6
<b>4</b>	<b>Einbettung von Sozialunternehmen in europäische Wohlfahrtssysteme</b>	<b>8</b>
4.1	Entstehung des Konzeptes „Sozialunternehmen“ in Europa	8
4.2	Sozialunternehmen im deutschen Wohlfahrtssystem	9
4.3	Sozialunternehmen im österreichischen Wohlfahrtssystem	11
4.4	Sozialunternehmen im belgischen Wohlfahrtssystem	12
4.5	Sozialunternehmen im norwegischen Wohlfahrtssystem	14
4.6	Sozialunternehmen im britischen Wohlfahrtssystem	15
4.7	Sozialunternehmen in den Niederlanden	16
<b>5</b>	<b>Kooperationsmodelle zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen – Erste Ergebnisse</b>	<b>18</b>
5.1	Ausgewählte Fallbeispiele	18
5.1.1	Deutschland: wellcome gGmbH	18
5.1.2	Österreich: Housing First	20
5.1.3	Belgien: BlueAssist	21
5.1.4	Belgien: Infirmiers de Rue	22
5.1.5	Norwegen: ChangeFactory (Forandringsfabrikken)	24
5.1.6	Großbritannien: Care4Care	25
5.1.7	Niederlande: Eigen Kracht Centrale	26
5.2	Zentrale Erkenntnisse der Expertise	28
5.2.1	Kooperationsnetzwerke von Sozialunternehmen	28
5.2.2	Entstehung der Zusammenarbeit	31
5.2.3	Gründe für die Zusammenarbeit	32
5.2.4	Vorteile der Zusammenarbeit	35
5.2.5	Förderliche Bedingungen für Kooperationen	35
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	<b>42</b>

# 1 Einleitung: Ziel und Aufbau der Expertise

Über die Zukunftsfähigkeit der Finanzierung sozialer Dienstleistungen wird in Europa seit einigen Jahren intensiv debattiert. Den steigenden öffentlichen Ausgaben stehen häufig stagnierende Einnahmen gegenüber – eine Situation, die sich voraussichtlich infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise sowie der demographischen Entwicklung noch weiter verschärfen wird (Heinze/ Schneiders/ Grohs 2011: 86). Zugleich ist zukünftig von einem wachsenden Bedarf im Bereich sozialer Dienstleistungen auszugehen, weshalb hier seitens der EU ein potenzieller Wachstumssektor vermutet wird (Künzel 2011: 149, Evers et al. 2011).

Vor diesem Hintergrund geraten neue Akteure und Formen der Wohlfahrtsproduktion verstärkt in den Blick und insbesondere Sozialunternehmen werden zunehmend von der Öffentlichkeit wahrgenommen. Diese arbeiten daran, mit innovativen Ideen, Produkten und Dienstleistungen sowie durch unternehmerisches Handeln gesellschaftliche Probleme zu lösen. Sozialunternehmer/innen wird das Potenzial zugeschrieben, sozialinnovative Errungenschaften zu ermöglichen, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und nachhaltige Lösungsansätze zu initiieren (Jähnke/ Christmann/ Balgar 2011).

Bislang gibt es keine gesicherten Erkenntnisse, wie diese neuen Akteure in etablierte Strukturen der Wohlfahrtsproduktion eingebunden werden (Heinze et al. 2011: 86). Kritiker/innen befürchten vor allem eine Konkurrenzsituation zwischen Sozialunternehmer/innen und den bisherigen Dienstleistern. Andererseits kann diese Entwicklung auch als Chance gesehen werden, neue Kooperationsstrukturen zu entwickeln und zu verfestigen. So hebt etwa die jüngst erschienene Studie der Mercator-Stiftung hervor, dass soziale Innovation am besten durch eine gute Vernetzung von Sozialunternehmer/innen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen gelänge (Then et al. 2012).

Noch sind diese Kooperationsformen aus einer europäischen Perspektive nur wenig erforscht. Darüber hinaus bestehen kaum systematische Erkenntnisse über die Gründe und Bedingungen dieser Form von Zusammenarbeit. Ziel dieser vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (BMFSFJ) in Auftrag gegebenen Expertise ist es daher, mittels halbstrukturierter Interviews mit Sozialunternehmen bestehende Kooperationsformen zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen in verschiedenen europäischen Ländern zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, mit welchen Akteuren aus dem sozialen Dienstleistungsbereich Sozialunternehmen zusammenarbeiten und wie diese Kooperationen entstehen. Darüber hinaus sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit förderlich sind und welche Vorteile sich für die jeweiligen Partner daraus ergeben.

Um die Kooperationsstrukturen besser in das landestypische System sozialer Dienste einordnen zu können, basiert diese Expertise auf eine Beschreibung der jeweiligen nationalen Wohlfahrtskontexte, die als eine Art Kontextwissen zu verstehen ist. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Expertise werden jedoch keine Rückschlüsse vom jeweiligen Wohlfahrtstyp auf die vorgefundenen Kooperationsformen zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern gezogen. Auch ist es nicht beabsichtigt, die einzelnen Wohlfahrtssysteme hinsichtlich der Situation der Sozialunternehmen zu vergleichen. Vielmehr soll ein exemplarischer Über-

blick gegeben werden, welche verschiedenen Kooperationsformen von Sozialunternehmen in den jeweiligen Ländern existieren. Zur Auswahl und Analyse der Länder, aus denen die im Mittelpunkt dieser Expertise stehenden Sozialunternehmen stammen, diente unter anderem die Literaturrecherche.

Als Sozialunternehmen werden in der vorliegenden Untersuchung solche Unternehmen verstanden, die mit einem innovativen unternehmerischen Ansatz die Lösung eines sozialen Problems verfolgen und sich zum Ziel setzen, einen sozialen Wert zu schaffen und zu erhalten. Dabei verfolgen sie nicht die Absicht, Profite zu generieren bzw. den Gewinn zu maximieren. Von Bedeutung für Sozialunternehmen ist, dass sie einen gesellschaftlichen Mehrwert durch eine flächendeckende, schnelle Verbreitung ihrer Ideen und Produkte schaffen.

Unserer Definition nach sind Sozialunternehmen nicht auf eine bestimmte Organisationsform festgelegt und können auch hinsichtlich ihrer Finanzierungsstrategien variieren, das heißt, sie müssen ihr eingesetztes Kapital nicht zwangsläufig selbst erwirtschaften. Der Begriff „Träger sozialer Dienste“ umfasst unserem Verständnis nach sowohl die öffentlichen als auch die frei-gemeinnützigen Erbringer sozialer Dienstleistungen, wobei diese je nach landestypischen Wohlfahrtskontext unterschiedlich organisiert sein können.

Die Expertise ist wie folgt gegliedert: In einem ersten Teil wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert und die nachfolgenden Analyseschritte werden präzisiert. Daran anschließend beschäftigt sich Kapitel drei mit dem gegenwärtigen Stand der wissenschaftlichen Diskussion. Hier werden unterschiedliche Konzepte Sozialen Unternehmertums vorgestellt und es wird kurz auf dessen Entwicklung in Europa eingegangen. Darauf folgt ein kurzer Überblick über die Strukturen der Wohlfahrtsproduktion in ausgewählten europäischen Ländern und die Einbettung von Sozialunternehmen darin. Sechs Länder werden exemplarisch herausgegriffen und auf Basis einer Literaturrecherche hinsichtlich ihrer Wohlfahrtsstruktur und Organisation sozialer Dienstleistungen beschrieben. In Kapitel fünf erfolgt eine kurze Vorstellung der befragten Sozialunternehmen, bevor die zentralen Erkenntnisse der Befragung präsentiert werden. Im Fazit werden abschließend alle Ergebnisse der Untersuchung zusammengeführt.

## 2 Fragestellung und methodisches Vorgehen

### 2.1 Fragestellung

Wie bereits einleitend erläutert, verfolgt die Untersuchung das Ziel, empirisch fundierte Aussagen zu Kooperationsformen zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienste in verschiedenen europäischen Ländern zu gewinnen. Die Expertise wurde mit der Absicht erstellt, eine Grundlage für die deutsche fachliche und praktische Diskussion solcher Kooperationen zu bieten. Zudem dient sie der zielorientierten Weiterentwicklung von Kooperationsstrategien unterschiedlicher Stakeholder.

Im Zentrum der Expertise stehen folgende Forschungsfragen:

- Welche Kooperationsformen gibt es zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen in verschiedenen europäischen Ländern?
- Wie und aus welchen Gründen entstehen Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen?
- Was sind förderliche Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?
- Welche Vorteile bietet eine Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen?

### 2.2 Methodisches Vorgehen

Kern der Untersuchung bilden sieben halbstrukturierte Interviews, die mit Vertreter/innen verschiedener europäischer Sozialunternehmen geführt wurden. Die Auswahl der jeweiligen Sozialunternehmen erfolgte dabei nach dreierlei Gesichtspunkten:

1. Bei den untersuchten Sozialunternehmen handelt es sich um Einrichtungen, bei denen bereits Kooperationen mit anderen Trägern sozialer Dienstleistungen bestehen;
2. Die befragten Unternehmen sind in verschiedenen Bereichen tätig und sprechen damit unterschiedliche Zielgruppen an;
3. Die Länder, in denen die jeweiligen Unternehmen tätig sind, zeichnen sich durch unterschiedliche Arten der Wohlfahrtsproduktion und somit unterschiedliche Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen aus.

Nach einer vorab erfolgten Literaturrecherche, bei der auch die Struktur der jeweiligen nationalen Wohlfahrtskontexte erfasst wurde, ist mit zehn Sozialunternehmen Kontakt aufgenommen worden, wovon sich sieben zu einem etwa einstündigen Telefoninterview bereit erklärten. Zu den befragten Unternehmen zählen wellcome gGmbH (Deutschland), BlueAssist, Infirmiers du Rue (beide Belgien), Housing First (Österreich), Eigen Kracht Centrale (Niederlande), ChangeFactory (Norwegen) und Care4Care (Großbritannien). Zu den jeweiligen Tätigkeitsfeldern zählen die Bereiche Kinder- und Jugendhilfe (Change Factory), Behindertenhilfe (Blue Assist), Obdachlosenhilfe (Housing First, Infirmiers du Rue), Fa-

milienhilfe (wellcome, Eigen Kracht Centrale). Die Gespräche wurden im Anschluss transkribiert und mittels inhaltsanalytischer Verfahren hinsichtlich obiger Forschungsfragen ausgewertet.<sup>1</sup>

Bereits nach den ersten Interviews stellte sich heraus, dass die befragten Sozialunternehmen mit weiteren Partner/innen kooperieren, die unserer vorab festgelegten Definition von Trägern sozialer Dienstleistungen nicht entsprachen. Aus diesem Grund wurde die ursprüngliche Fragestellung dahingehend erweitert, dass auch andere Kooperationsformen (bspw. mit Ministerien oder öffentlichen Ämtern) in die Auswertung mit einfließen. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es, ein vollständigeres Bild der Kooperationsstruktur der jeweiligen Unternehmen zu gewinnen.

Im Zuge der Auswertung wurden in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2003) die Inhalte der Interviews im Hinblick auf die Fragestellung überprüft und verglichen. Anschließend wurden für die Analyse kleine Texteinheiten gebildet und auf relevante Informationen hin untersucht. Dabei wurden induktiv aus dem Text heraus Kategorien gebildet und diesen die Aussagen aus den Interviews zugeordnet. Die Einordnung in ein Kategoriensystem ermöglicht dabei eine bessere Vergleichbarkeit von Textstellen ähnlichen Inhalts (Gläser et al. 2004: 192). Nach Gewinnung der „Rohdaten“ wurden diese im Anschluss aufbereitet und ausgewertet. Das systematische Vorgehen der Inhaltsanalyse soll dazu beitragen, den Forschungsprozess intersubjektiv nachvollziehbar zu machen.

---

<sup>1</sup> Eine tabellarische Übersicht über die vorgenommenen Umsetzungsschritte der Expertise finden Sie im Anhang.

### 3 Definitionen Soziales Unternehmertum

Der Begriff Soziales Unternehmertum ist Ende der 1990er Jahre verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Debatten gerückt (Habisch 2011: 49). Eine einheitliche Definition existiert bislang jedoch weder im alltagssprachlichen Gebrauch noch in der wissenschaftlichen Literatur. Im Folgenden wird daher kurz auf die Entstehungsgeschichte des Begriffs eingegangen, bevor im Anschluss daran die wissenschaftliche Diskussion um eine begriffliche Annäherung in ihren Grundzügen beleuchtet wird.

#### 3.1 Social entrepreneurship vs. Sozialunternehmertum

Der englische Begriff „Social Entrepreneurship“ wird im Deutschen gemeinhin als „Sozialunternehmertum“ übersetzt. Das lässt jedoch die verschiedenen kulturellen Entstehungskontexte der beiden Begriffe unberücksichtigt (vgl. Birkhölzer 2011: 24). Trotz der zunächst ähnlichen Bedeutung der Begriffe stehen sich zwei sehr unterschiedliche Konzepte gegenüber, deren Ursprung vor dem Hintergrund der jeweiligen sozialstaatlichen Traditionen zu sehen ist.

In den USA blickt philanthropisches Unternehmertum auf eine lange Tradition zurück: Angesichts einer historisch liberaler ausgerichteten Wohlfahrtsstaatspolitik wird in erster Linie privatwirtschaftlichen Initiativen die Aufgabe zugesprochen, für soziale, ökologische und kulturelle Belange einzutreten. Nach einer von Dees und Anderson (2006) entwickelten Typologie lassen sich für den US-amerikanischen Kontext zwei maßgebliche Denkschulen hinsichtlich des Social Entrepreneurship unterscheiden. Die erste und nach wie vor dominante Denkschule geht auf die Übernahme kommerzieller Aktivitäten durch Non-Profit-Organisationen zurück, die damit ihre soziale Mission unterstützen (Defourny/ Nyssens 2008b: 5). Bei dieser sogenannten „Earned Income school of thought“ steht das missionsgeleitete Geschäftsmodell im Mittelpunkt und umfasst dabei alle Organisationen, die für einen sozialen Zweck unternehmerisch tätig sind, auch wenn sie nicht dem Non-Profit-Sektor zuzuordnen sind (Defourny/ Nyssens 2012: 5).

Die zweite Denkschule, auch „Social Innovation school of thought“ genannt, stellt dagegen den Social Entrepreneur ins Zentrum ihrer Betrachtung. Nach einer Definition von Dees (1998) spielen diese die Rolle von „change agents“ (Veränderungsagenten), indem sie die Erzeugung von sozialem Mehrwert zu ihrer Mission machen. Dabei engagieren sie sich in einem innovativen Prozess des stetigen Lernens und Adaptierens, um ihre Ziele zu erreichen (Dees 1998: 4). Auch wenn viele sozialunternehmerische Initiativen sich durch einen Non-Profit-Charakter auszeichnen, schließt die „Social Innovation school of thought“ auch ausdrücklich For-Profit-Unternehmen und Unternehmen des öffentlichen Sektors mit ein (Defourny/ Nyssens 2012: 6).

In Europa dagegen haben die meisten Länder eine lange sozialstaatliche Tradition, bei der der Staat hauptverantwortlich für die Bereitstellung sozialer Güter ist. Sozialunternehmen ergänzen eher wohlfahrtsstaatliche Leistungen und sind daher oftmals in Bereichen tätig, in denen der Staat aufgrund mangelnder Ressourcen seiner Versorgungsfunktion nur noch eingeschränkt nachkommt oder in denen es bisher noch keine Hilfsangebote gab, weil der

Bedarf seitens des Staates nicht erkannt wurde. Soziales Unternehmertum ist hier an der Schnittstelle zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor angesiedelt. Wenngleich Sozialunternehmen häufig privatwirtschaftlich organisiert sind, haben sie meist einen öffentlichen Charakter, da sie Probleme angehen, die von öffentlichem Interesse sind, aber nur unzureichend vom öffentlichen Sektor adressiert werden (Birkhölzer 2011: 24).

Somit lässt sich zwischen zwei Konzepten Sozialen Unternehmertums unterscheiden: dem privat dominierten Modell, mit einer starken individuellen Komponente aufgrund einer Unternehmerpersönlichkeit, die im Zentrum steht (USA), und einem gemeinschaftlich orientiertem Konzept, bei dem Soziales Unternehmertum und der öffentliche Sektor stärker ineinandergreifen (Europa) (Defourny/ Nyssens 2008b: 6). Mit der weltweiten Verbreitung des Phänomens „Soziales Unternehmertum“ beginnen diese Unterschiede jedoch zu verschwimmen, sodass mittlerweile beide Formen innerhalb eines kulturellen Kontextes nebeneinander zu finden sind (Birkhölzer 2011: 25).

### 3.2 Wissenschaftliche Definitionen Sozialunternehmen

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Sozialem Unternehmertum setzte erst Mitte der 1990er Jahre (und damit verhältnismäßig spät) ein (Birkhölzer 2011: 26). Ähnlich wie bei dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) wurde der Begriff dabei nicht von akademischer Seite geprägt, sondern geht auf Akteure und Akteurinnen aus der Praxis zurück (Habisch 2011: 50).<sup>2</sup> Ein einheitliches Konzept von Sozialem Unternehmertum hat sich im wissenschaftlichen Diskurs bislang nicht durchsetzen können.

Dennoch lassen sich einige grundlegende Charakteristika von Sozialunternehmen herausarbeiten, die auf einige Gemeinsamkeiten der Definitionsangebote hinweisen: So werden unter Sozialunternehmen zumeist privatrechtlich verfasste wirtschaftliche Unternehmen verstanden, die nicht primär ökonomische, sondern gemeinnützige Ziele verfolgen. Oft beruhen diese Unternehmen auf zivilgesellschaftlichen Initiativen, die Missständen in der Versorgung mit notwendigen Gütern und Dienstleistungen begegnen wollen. Folglich steht nicht die Rentabilität des eingesetzten Kapitals oder die Maximierung des eigenen Profits im Vordergrund, sondern das Erzielen eines gesellschaftlichen Mehrwerts. Organisiert sind Sozialunternehmen in der Regel nach gemeinschaftlichen oder kooperativen Prinzipien, was sie von klassischen Unternehmensformen unterscheidet (Birkhölzer 2011: 26).

Einer ähnlichen Definition folgt auch die europäische Forschungsgruppe EMES.<sup>3</sup> Deren Ansatz ist es, einen disziplin- und kulturübergreifenden Idealtyp<sup>4</sup> zu konstruieren, um damit So-

---

<sup>2</sup> Als einer der ersten Protagonisten des Konzepts kann dabei der Amerikaner Bill Drayton gelten. Mit der Gründung der Organisation Ashoka im Jahr 1980 verfolgt er das Ziel, angehende Sozialunternehmer zu identifizieren und zu fördern. Ashoka ist mittlerweile in über 70 Ländern aktiv (<http://germany.ashoka.org/>, 08.02.2013).

<sup>3</sup> Das 1996 gegründete Forschungsnetzwerk EMES verbindet etablierte Forschungsinstitute sowie unabhängige Forscher/innen mit dem Ziel, den Dritten Sektor disziplin- und länderübergreifend zu analysieren.

<sup>4</sup> Dieser konstruierte Idealtyp soll mittels festgelegter Indikatoren eine Art „Kompassfunktion“ übernehmen, die es den Forschenden ermöglicht, die Position untersuchter Sozialunternehmen im Verhältnis zu anderen zu bestimmen. Dazu wurde ein Set aus vier ökonomischen und fünf sozialen Indikatoren entwickelt, die in drei übergeordneten Dimensionen (ökonomische, soziale und partizipatorische Dimension) zusammengefasst sind. Für eine ausführliche Darstellung des Idealtyps siehe auch Defourny/Nyssens 2012: The EMES approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective.

zialunternehmen innerhalb eines Spektrums lokalisieren zu können. EMES beschreibt Sozialunternehmen wie folgt: „Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on a collective dynamic involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity” (Defourny/ Nyssens 2008a: 5).

Daran anschließend definiert EMES Soziales Unternehmertum als „the creation of a social value that is produced in collaboration with people and organisations from the civil society who are engaged in social innovations that usually imply an economic activity“ (Hulgard 2010: 4). Besonders hervorgehoben wird von EMES der Aspekt der Sozialen Innovation, da Sozialunternehmer sich in der Regel dadurch auszeichnen, dass sie für ein soziales Problem einen völlig neuen Lösungsansatz entwickeln (Hulgard 2010: 5).

Ein weiteres wichtiges Merkmal Sozialen Unternehmertums besteht in der formalen Abgrenzung zu Bürgerschaftlichem Engagement einerseits und zu Corporate Social Responsibility (CSR) sowie Corporate Citizenship (CC) andererseits, auch wenn in der Praxis die Grenzen oft fließend sind. Zwar sind Sozialunternehmen an der Schnittstelle zwischen privatem und öffentlichem Sektor angesiedelt, doch unterscheiden sich die jeweiligen Organisationsformen deutlich voneinander. Während Bürgerschaftliches Engagement in der Regel von Privatpersonen unentgeltlich in deren Freizeit geleistet wird und somit keinen ökonomischen Aspekt beinhaltet, stehen bei CSR und CC wirtschaftliche Absichten (in Form übergeordneter Unternehmensziele) und nicht soziale Belange im Vordergrund (Heinze et al. 2011: 93).

Darüber hinaus sind Sozialunternehmen von klassischen Nichtregierungsorganisationen abzugrenzen. Diese sind in der Regel dauerhaft und ausschließlich auf Spenden angewiesen, wohingegen die Finanzierung von Sozialunternehmen zum Teil über ein eigenes Geschäftsmodell erfolgt. Diese „Hybridisierung“ (Defourny/ Nyssens 2008a) ihrer Ressourcen ermöglicht ihnen – unabhängig von weiteren Einnahmequellen wie Spenden oder Fördergeldern – eine kontinuierliche Fortsetzung ihres Engagements (Habisch 2011: 50).

Sozialunternehmen sind zwar in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen aktiv, doch hat sich in einigen europäischen Ländern seit Mitte der 1990er Jahre ein dominanter Typ herausgebildet, dessen Tätigkeitsschwerpunkt in der (Wieder)Eingliederung benachteiligter Personen in den Arbeitsmarkt liegt. In diesem Bereich tätige Sozialunternehmen werden auch als “work integration social enterprises“ (kurz WISE) bezeichnet. Hauptziel ihrer Arbeit ist es, unzureichend ausgebildete arbeitslose Menschen durch eine produktive Tätigkeit wieder in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft zu integrieren. Die weite Verbreitung dieser Form in vielen EU-Staaten hat schließlich dazu geführt, dass das Konzept Sozialen Unternehmertums überwiegend mit dieser Art Initiativen assoziiert wird (Defourny/ Nyssens 2008a: 8).

Wie die bisherigen Ausführungen deutlich machen, handelt es sich bei Sozialem Unternehmertum um ein recht vielschichtiges Konzept. Da Sozialunternehmen sich weder über ihre rechtliche Organisationsform noch über ihre Größe oder ihr Tätigkeitsfeld bestimmen lassen, liegen folglich auch keine verlässlichen statistischen Zahlen über deren Verbreitung vor.

## 4 Einbettung von Sozialunternehmen in europäische Wohlfahrtssysteme

In Europa zeichnet sich hinsichtlich der Situation von Sozialunternehmen ein heterogenes Bild ab. Während in einigen europäischen Staaten in den letzten Jahren neue Begriffsbestimmungen vorgenommen und Rechtsformen für Sozialunternehmen entwickelt wurden (bspw. in Großbritannien), ist Soziales Unternehmertum in anderen Ländern kaum definiert. Im Folgenden soll nun ein kurzer Überblick über die Entstehung von Sozialunternehmen in Europa gegeben werden. Daran anschließend werden exemplarisch sechs Länder herausgegriffen und es wird die Einbettung von Sozialunternehmen in das jeweilige wohlfahrtsstaatliche System näher untersucht. Diese Beschreibung ist dabei als eine Art Kontextwissen zu verstehen, um die identifizierten Kooperationsstrukturen besser in das landestypische System sozialer Dienste einordnen zu können.

### 4.1 Entstehung des Konzeptes „Sozialunternehmen“ in Europa

Aktuell wird insbesondere auf EU-Ebene viel über sozialunternehmerische Initiativen diskutiert. Soziales Unternehmertum ist in Europa dennoch kein neues Phänomen. Bereits mit dem Einsetzen der Industrialisierung im 19. Jahrhundert waren neue soziale Bedarfe entstanden, für deren Erfüllung zunächst keinerlei staatliche Einrichtungen existierten. So entstand, oftmals aus einer christlich-sozialen Tradition heraus, eine Vielzahl an privaten Initiativen, die sich gesellschaftlichen Problemen annahm. Deren neuartiger Ansatz basierte dabei auf dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe und unterschied sich somit von der bisherigen Praxis der mittelalterlichen Caritas. An die Stelle der bedürftigen Fürsorgeempfänger traten nun selbstverantwortliche Arbeiterinnen und Arbeitnehmer, die in den Prozess der Hilfebringung einbezogen wurden. Dieser Grundgedanke ist auch heute noch für Sozialunternehmen zentral (Habisch 2011: 56). Initiativen diesen neuen Typs fanden sich fortan in den meisten europäischen Ländern, so auch in Österreich, Frankreich, Deutschland, Dänemark, Griechenland, Portugal und Großbritannien sowie in vielen ostmitteleuropäischen Staaten (Heckl/ Pecher 2007: 12).

In den 1980er Jahren erlebte das Konzept in Europa eine Renaissance, als in Italien die ersten genossenschaftlichen Initiativen ins Leben gerufen wurden. Deren Tätigkeit konzentrierte sich zunächst auf die Integration bestimmter Bevölkerungsteile in den Arbeitsmarkt. Im Unterschied zu bisherigen Formen, die sich in erster Linie an den Interessen ihrer Mitglieder orientierten, rückten diese neuen Genossenschaften verstärkt das allgemeine Interesse in den Mittelpunkt ihrer Arbeit und banden unterschiedliche Arten von Teilhabern (Lohnarbeiter/innen, Freiwillige, etc.) mit ein (Defourny/ Nyssens 2008a: 5).

Als eines der ersten Länder Europas hat Italien 1991 eine spezielle Rechtsform für diese Art der Genossenschaften entwickelt. Diese unterscheidet zwischen zwei Formen von sogenannten Sozialkooperativen: Typ-A Kooperativen (*cooperativo sociali di tipo a*), die im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialbereich aktiv sind und Kooperativen des Typs B, die sich auf die Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen in den Arbeitsmarkt konzentrieren

(Defourny/ Nyssens 2008a: 6). Diese Rechtsform erlaubt es den Genossenschaften zudem, mit dem öffentlichen Sektor zu kooperieren.<sup>5</sup>

Auch in anderen europäischen Ländern wird in den letzten Jahren Soziales Unternehmertum verstärkt gefördert. Die Bandbreite der Maßnahmen erstreckt sich von rechtlichen Regulierungen zu finanziellen Fördermaßnahmen und inhaltlicher Unterstützung bis hin zur Etablierung von Kooperationen mit dem öffentlichen Sektor.<sup>6</sup> Mit diesen Maßnahmen soll das Angebot an Sozialen Dienstleistungen erhöht und andererseits bürgerschaftliches Engagement befördert werden (Hulgard 2010: 12).

## 4.2 Sozialunternehmen im deutschen Wohlfahrtssystem

Sozialstaatliche Sicherungen haben in Deutschland eine lange Tradition. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts wurden unter Bismarck die ersten Kranken-, Unfall-, Alter- und Invalidenversicherungen eingeführt (Schmid 2010: 130). Mit seinem erwerbszentrierten Sozialversicherungsmodell, dem Subsidiaritätsprinzip und korporatistisch geprägten Dienstleistungsstrukturen zählt Deutschland nach der Typologie des dänischen Soziologen Gosta Esping Andersen (1990) zu den „konservativen Wohlfahrtsstaaten“ (Heinze 2011: 86).

Die Erbringung sozialer Dienstleistungen wird in Deutschland überwiegend von freigemeinnützigen Trägern gewährleistet, wobei ein Großteil der Leistungen von den sechs Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege<sup>7</sup> bereitgestellt wird (Merchel 2011: 245). Mit bundesweit etwa 99.000 Einrichtungen stellen die Wohlfahrtsverbände einen gewichtigen Akteur der sozialen Infrastruktur in Deutschland (ebd.: 252).

Die Finanzierung der Wohlfahrtsverbände erfolgt überwiegend aus staatlichen Mitteln und Beiträgen der Sozialversicherungen. Seit Mitte der 1990er Jahre haben sich jedoch – auch als Reaktion auf steigende Ausgaben im Sozialbereich – die Rahmenbedingungen der freien Wohlfahrtspflege stark verändert. So wurden beispielsweise neue Steuerungsformen implementiert, die darauf abzielen, den Wettbewerb im bisher eher konkurrenzarmen Bereich der sozialen Dienste zu fördern. Die Abkehr vom Kostendeckungsprinzip und die Aufhebung einer Privilegierung von freigemeinnützigen Trägern führten dazu, dass die Privatisierungs- und Ökonomisierungstendenzen im sozialen Bereich intensivierten und leiteten eine Abkehr vom korporatistischen Modell der Leistungserstellung ein (Heinze et al. 2011: 88 f.).

Als Reaktion auf diese Entwicklung sind in Deutschland eine Reihe neuer sozialunternehmerischer Initiativen entstanden, die versuchen neue und alte Bedarfslücken zu schließen. Die

---

<sup>5</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Italy: 3

<sup>6</sup> Für einen ausführlichen Überblick über Maßnahmen in 31 europäischen Ländern siehe Study on Practices and Politics in the Social Enterprise Sector in Europe, Stand 2007

<sup>7</sup> Zu diesen zählen der Deutsche Caritasverband, das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (konfessionelle Wohlfahrtsverbände), die Arbeiterwohlfahrt, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband und das Deutsche Rote Kreuz. Diese sechs Spitzenverbände haben sich zudem in der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zusammengeschlossen (Merchel 2011: 250).

meisten dieser Initiativen sind in ihrer Reichweite jedoch sehr begrenzt, überwiegend lokal aktiv, mit Umsätzen von einigen hunderttausend Euro (Then et al. 2012: 7). Das Tätigkeitspektrum ist hingegen sehr heterogen und reicht von Kinderbetreuungseinrichtungen und Gesundheitsversorgung über Umweltbelange und nachbarschaftliches Engagement. Die Mehrzahl dieser Unternehmen konzentriert sich auf die klassischen wohlfahrtsstaatlichen Bereiche, auch wenn sie dort nur einen Bruchteil der geleisteten Dienste abdecken (ebd.: 7).

Als Gründe für die geringe Wirkung und Verbreitung von Sozialunternehmen wird häufig die in Deutschland im Vergleich zu angelsächsischen Ländern nur schwach ausgeprägte Kultur des philanthropischen Unternehmertums genannt (vgl. Then et al. 2012; Achleitner; Rummel 2011).<sup>8</sup> Dieses stellt jedoch für viele Sozialunternehmen eine wichtige Finanzierungsgrundlage dar. Im Bereich der öffentlichen Förderungen konkurrieren Sozialunternehmen vielfach mit etablierten Akteuren des Sozialsektors. Lediglich in Bereichen, die ohnehin nach marktwirtschaftlichen Prinzipien funktionieren, gelingt einigen sich zu refinanzieren. In der Regel erfolgt die Finanzierung jedoch über einen Mix an staatlichen und privaten Mitteln (Then et al. 2012: 5).

Eng damit verknüpft ist auch die Wahl der jeweiligen Rechtsform der Sozialunternehmen. In Deutschland finden sich hauptsächlich drei verschiedene Formen - die (gemeinnützige) Aktiengesellschaft, die (gemeinnützige) GmbH und der eingetragene Verein bzw. auch Kombinationen dieser Rechtsformen. Gemeinnützige Organisationen werden steuerlich begünstigt, zudem sind die an sie geleisteten Spenden von der Steuer absetzbar (Rummel 2011: 70 f.).

Die Bundesregierung kündigte in ihrer Nationalen Engagementstrategie 2010 an, die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen verbessern zu wollen. Darin definiert sie Sozialunternehmer/innen als Personen, die „aus ihrem individuellen bürgerschaftlichen Engagement heraus soziale Organisationen gründen, die gesellschaftliche Herausforderungen mit innovativen und unternehmerischen Herangehensweisen lösen“ (Engagementstrategie 2010: 5). In diesem Sinne entstandene Organisationen werden somit als Sozialunternehmen anerkannt, wobei die gewählte Rechtsform unerheblich ist. Ähnlich formuliert es auch die KfW Bankengruppe in ihrem Merkblatt zum „Programm zur Finanzierung von Sozialunternehmen“. Als solche gelten „kleine und mittlere Unternehmen, die mit einem unternehmerischen Ansatz und mit einem innovativen Geschäftsmodell gesellschaftliche Probleme in Deutschland lösen wollen“. Das Programm versteht sich auch als Beitrag zur Entwicklung eines Finanzierungsmarktes für Sozialunternehmen in Deutschland und erfolgt stets in Zusammenarbeit mit einem Partnerinvestor.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> „Dabei wirkt es erschwerend, dass schon die unternehmerische Einstellung an sich in Deutschland – wie internationale Studien zeigen – deutlich weniger verankert ist als in anderen Ländern. [...] Nur langsam zeichnen sich hier Veränderungen ab. Social Entrepreneurship muss daher als eine an sich relativ neue Bewegung aus einer ebenso relativ frisch auflebenden anderen Bewegung entspringen. So ist eine breitere Welle von Social-Entrepreneurship-Aktivitäten nur vor einer wachsenden allgemeinen Entrepreneurship-Orientierung denkbar“ (Achleitner).

<sup>9</sup> <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/109/1710926.pdf>, 18.01.2013.

### 4.3 Sozialunternehmen im österreichischen Wohlfahrtssystem

Ähnlich wie Deutschland kann auch Österreich auf eine lange sozialstaatliche Tradition zurückblicken. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts kam es dort zur Einführung einer Unfall- und Krankenversicherung (Schubert/ Hegelich/ Bazant 2008: 47). Aufgrund des dominierenden Sozialversicherungsprinzips wird Österreich in der vergleichenden Wohlfahrtsstaatsforschung ebenfalls zum korporatistischen oder konservativen Typ gezählt.

Die Erbringung sozialer Dienstleistungen wird überwiegend von staatlicher Seite gewährleistet (Eichhorn 1998: 119). Bei anderen Anbietern sozialer Dienstleistungen dominieren Non-Profit-Organisationen, darunter vor allem die Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege. Diese ergänzen bereits seit Anbeginn der österreichischen Sozialpolitik das Angebot des öffentlichen Sektors (Schubert/ Hegelich/ Bazant 2008: 50).

In der Bundesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrt (BAG) haben sich seit 1995 die fünf großen Trägerorganisationen – Caritas, Diakonie, Hilfswerk, Rotes Kreuz und Volkshilfe – zusammengeschlossen. Deren Arbeitsschwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Pflege, Sozialhilfe, Armut, Integration und Kinderhilfe.

Genau wie in Deutschland ist in Österreich in den letzten Jahren ein starker Trend in Richtung einer Privatisierung der sozialen Dienste zu beobachten (Heitzmann 2006). Zwar spielen nach wie vor die Bundesländer und Gemeinden eine große Rolle bei deren Bereitstellung, doch werden zunehmend Aufgaben auch an private Organisationen übertragen, insbesondere aus dem Non-Profit-Bereich. Darüber hinaus wurde durch eine Neuregelung der öffentlichen Auftragsvergabe der Versuch unternommen, mehr Wettbewerb unter den jeweiligen Akteuren zu fördern. Aufgrund eines speziellen Finanzierungsmodus können private Organisationen aber nur mit eingeschränkter Autonomie agieren, da an die Stelle der Subventionsfinanzierung in vielen Fällen eine Finanzierung nach spezifizierten Leistungsverträgen getreten ist (Schubert/ Hegelich/ Bazant 2008: 63).

In Österreich wurden in den 1980er Jahren erste Sozialinitiativen gegründet, mit dem Ziel, neue Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten und eine (Re)Integration durch gezielte Trainingsmaßnahmen zu fördern. Dabei verfolgten sie einen marktorientierten Ansatz, um die eigene Finanzierung sicherzustellen.<sup>10</sup> Als Hauptakteure im Bereich der Arbeitsmarktintegration sind insbesondere die Sozioökonomischen Betriebe (SÖB) und die Gemeinnützigen Beschäftigungsprojekte (GBP) zu nennen. Diese unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer Marktaktivität, wobei ihre Zielgruppen, die Organisationsstruktur und die Art der Finanzierung weitgehend ähnlich gestaltet sind. So konzentrieren sich SÖBs auf die Bereitstellung zeitlich befristeter Arbeitsplätze für arbeitsmarktferne Personen. Mit den damit verbundenen Maßnahmen sollen Menschen, die aus verschiedenen Gründen seit langer Zeit arbeitslos sind, wieder in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis zurückfinden (bspw. Langzeitarbeitslose, Menschen mit Behinderung, Wohnsitzlose, Suchtkranke, junge Menschen mit sozialen Schwierigkeiten). Finanziert werden SÖBs unter anderem durch den Arbeitsmarktservice.

---

<sup>10</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Austria: 2

Sachkosten und mindestens 20 % aller Kosten müssen sie jedoch selbst erwirtschaften, indem sie Dienstleistungen oder Produkte zu marktüblichen Preisen anbieten.<sup>11</sup>

Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBP) dagegen stellen Produkte her oder bieten Dienstleistungen an, an denen ein öffentliches oder gemeinnütziges Interesse besteht. Dies ist gemäß der Bundesrichtlinie Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte dann der Fall, wenn es sich um öffentliche oder freigemeinnützige Auftraggeber/innen handelt und andere öffentlichen Stellen an der Finanzierung beteiligt werden.<sup>12</sup> Auch in GBPs werden Personen beschäftigt, denen über die zeitlich befristete Maßnahme der (Wieder)einstieg in den ersten Arbeitsmarkt gelingen soll. Im Gegensatz zu SÖBs stehen GBPs jedoch nicht in Konkurrenz zu profitorientierten Unternehmen und eine Teilnahme am freien Markt ist nicht verpflichtend (ebd.).

Bislang gibt es in Österreich seitens der Regierung keine offizielle Darlegung ihres Verständnisses von sozialem Unternehmertum und Sozialunternehmen können grundsätzlich ihre Rechtsform frei wählen. Untersuchungen zeigen, dass die meisten Sozialunternehmen entweder als Verein, Genossenschaft, Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder als GmbH organisiert sind.<sup>13</sup> SÖBs und GBPs wählen mehrheitlich die Vereinsform oder sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Lediglich für Behindertenwerkstätten besteht ein besonderer rechtlicher Status. Diese agieren als spezielle Formen von GmbHs innerhalb des Behindertenbeschäftigungsakts und werden zusätzlich vom Staat subventioniert (ebd.: 4).

#### **4.4 Sozialunternehmen im belgischen Wohlfahrtssystem**

Das belgische Wohlfahrtssystem war in den letzten fünfzig Jahren enormen Veränderungen ausgesetzt. Hatten sich dessen historischen Grundlagen zunächst parallel zu den Entwicklungen anderer kontinentaleuropäischer Staaten Ende des 19. Jahrhunderts herausgebildet, führte die Wirtschaftskrise der 1970er Jahre zu einer grundlegenden Transformation des bis dahin konservativen Wohlfahrtsstaatsmodells. Das heutige System ist geprägt von einem vorrangigen Schutz durch Mindesteinkommen und einem universellen Deckungsgrad, was ihm auch den Ruf einbrachte, der „Inbegriff des kontinentaleuropäischen `welfare without work´-Syndroms“ (Cantillon/ Marx 2008: 72) zu sein.

Soziale Dienstleistungen werden in Belgien vorwiegend von staatlich geförderten, gemeindebasierten Wohlfahrtszentren erbracht. Daneben existiert eine Vielzahl nicht-staatlicher Non-Profit-Organisationen, die im Bereich sozialer Dienste tätig sind und ebenfalls öffentliche Fördergelder erhalten (Anheier/ Kumar 2003: 39).

Sozialunternehmen werden nach einer offiziellen Bekanntmachung des belgischen Bundes-service für Soziale Integration folgendermaßen definiert: “Social economy initiatives and

---

<sup>11</sup> <http://www.bdv.at/fragen-antworten/sozialoekonomische-betriebe/>, 07.10.2013.

<sup>12</sup> [http://www.arbeitslosennetz.org/arbeitslosigkeit/download/ams/GBP\\_RILI\\_AMF\\_1\\_2009\\_o\\_Korr.pdf](http://www.arbeitslosennetz.org/arbeitslosigkeit/download/ams/GBP_RILI_AMF_1_2009_o_Korr.pdf), 07.02.2013.

<sup>13</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Austria: 3

social enterprises produce goods and services. These goods and services answer a certain need and target a population of customers. They are made available on the market for a certain price. Social economy initiatives and social enterprises strive towards continuity, profitability and sustainable development".<sup>14</sup>

Aufgrund der regionalen Zuständigkeiten im Bereich der Sozialwirtschaft ist diese Definition jedoch nicht landesweit anerkannt. Vielmehr hat jede Region ein eigenes Konzept von sozialem Unternehmertum, was eine Standardisierung erschwert (ebd.: 2).

Ein spezieller rechtlicher Rahmen für Unternehmen, die gemeinnützige Zwecke verfolgen, existiert seit 1996. Dieser beinhaltet jedoch keine eigene Rechtsform im strengen Sinne, sondern vielmehr eine Art Label, welches Unternehmen übernehmen können, die nicht an einer Ausschüttung der Gewinne an ihre Mitglieder interessiert sind und die eine Reihe weiterer Bedingungen erfüllen. Zwischen den Jahren 1996 und 2006 haben jedoch verhältnismäßig wenige Sozialunternehmen diesen rechtlichen Status angenommen, was möglicherweise mit einer Reihe weiterer Erfordernisse zusammenhängt, die dieser Status mit sich bringt (Nyssens 2008: 13). Viele Organisationen sind stattdessen dazu übergegangen, als Non-Profit-Gesellschaft (association sans but lucratif/vereniging zonder winstoogmerk, kurz ASBL) zu agieren, was ihnen erlaubt, unter Berücksichtigung ihrer sozialen Mission auch wirtschaftlich aktiv zu werden. Darüber hinaus ermöglicht dieser Status die Inanspruchnahme öffentlicher Subventionen (Defourny/ Nyssens 2008a: 13).

Der Tätigkeitsschwerpunkt vieler Sozialunternehmen in Belgien liegt ebenfalls im Bereich der Arbeitsmarktintegration. Diese sogenannten Work Integration Social Enterprises (WISEs) sind erstmals in den 1970er Jahren aus zivilgesellschaftlichen Initiativen hervorgegangen. Bei ihren Maßnahmen zur Unterstützung arbeitsmarktfremder Personen – beispielsweise im Umweltbereich, der Bauindustrie oder in den Nachbarschaftsdiensten – wurden sie ab den 1980ern zunehmend von staatlicher Seite gefördert. Diese Maßnahmen umfassen unter anderem On-the-Job-Trainingseinrichtungen für benachteiligte Bevölkerungsgruppen, Arbeitsintegrationsorganisationen oder spezielle Workshops für Menschen mit Behinderung (Defourny/ Nyssens 2008a: 13). Die Zuständigkeit für diese Initiativen liegt bei den jeweiligen regionalen Autoritäten. Dementsprechend ist auch die Klassifizierung als Sozialunternehmen von den regionalen Standards abhängig.<sup>15</sup> Ein weiteres Tätigkeitsfeld für Sozialunternehmen findet sich zunehmend auch im Bereich der Nachbarschaftsdienste, einerseits in Hinblick auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze und andererseits als Antwort auf neue Bedürfnisse, die von herkömmlichen staatlichen Einrichtungen nicht angemessen befriedigt werden können. Als Beispiel wäre hier die Einführung eines Gutscheinsystems im Bereich der häuslichen Fürsorge zu nennen, bei dem vom Verbraucher staatlich geförderte Gutscheine erworben werden können, die dann bei Anbietern sozialer Dienstleistungen einlösbar sind (Defourny/ Nyssens 2008a: 14).

---

<sup>14</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Belgium: 2

<sup>15</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Belgium: 2

Seit 2001 existiert in Belgien ein spezieller Fond zur Förderung sozialer und nachhaltiger Wirtschaft. Die hier bereitgestellten Fördergelder sind für viele Sozialunternehmen eine wichtige Finanzierungsgrundlage für die Bereitstellung ihrer Dienste. Darüber hinaus sind in vielen Regionen Beratungsagenturen für Sozialunternehmer entstanden (insbesondere in Wallonien), die ebenfalls mittels öffentlicher Fördergelder marktorientierte Initiativen bei ihrer Arbeit unterstützen (ebd.: 14).

#### **4.5 Sozialunternehmen im norwegischen Wohlfahrtssystem**

Norwegen wird ebenso wie die anderen skandinavischen Länder dem sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaatsmodell zugerechnet (Esping-Andersen 1990). Charakteristisch für diesen Typ ist nach Esping-Andersens Klassifizierung sein universalistisches staatsbürgerliches Recht auf Sozialleistungen, weitreichende Einkommensersatzleistungen sowie eine breite Palette sozialer Dienste, die über die klassischen Bereiche Gesundheit und Bildung hinausreichen (Klenner/ Leiber 2009: 61). Zuständig für die Erbringung sozialer Dienstleistungen sind in der Regel die Gemeinden, wo die Bereitstellung nach dem Subsidiaritätsprinzip erfolgt.

In Norwegen sind sozialunternehmerische Initiativen weitverbreitet, die überwiegend auf Freiwilligenarbeit und sozialem oder religiösem Engagement beruhen. Diese verkörpern jedoch einen ganz speziellen Typ sozialen Unternehmertums, der sich nur wenig mit herkömmlichen Definitionen deckt.<sup>16</sup> In der wissenschaftlichen Literatur ist daher auch von einem „norwegischen Modell“ (ebd.: 2) die Rede, das landestypische Traditionen hinsichtlich Sozialunternehmertum und freiwilligem Engagement in sich vereint.

Ziel der meisten Sozialunternehmen ist es, die Lebensqualität gesellschaftlich benachteiligter oder ausgeschlossener Bevölkerungsteile zu verbessern. Dies geschieht überwiegend über Maßnahmen der Arbeitsplatzbeschaffung und Selbstermächtigung der betroffenen Personen. Sozialunternehmen kooperieren dabei mit lokalen Behörden, staatlichen Betrieben, Kirchen, Wohlfahrteinrichtungen oder anderen lokalen und nationalen Institutionen (ebd.: 2).

Hinsichtlich möglicher Rechtsformen für Sozialunternehmen besteht in Norwegen keine Beschränkung. In der Praxis zeigt sich, dass die überwiegende Zahl sozialer Initiativen als Vereine, Genossenschaften oder GmbHs organisiert sind.

Als ein Beispiel für ein landesweit agierendes Sozialunternehmen wäre die Vereinigung Arbejdsgiverforening for Vekstbedriftene (ASVL) zu nennen, die jedoch als Non-Profit-Unternehmen auf dem freien Markt tätig ist und zu einem großen Teil von eigenen Erträgen lebt. Die ASVL fungiert dabei als Interessensorganisation und Arbeitgeber für etwa 100 Unternehmen, die verschiedene Dienste für benachteiligte Personen anbieten (u.a. Qualifizierungsmaßnahmen, Jobtraining, Bereitstellung von Arbeitsplätzen) (ebd.: 3). Diese Unternehmen sind als Shareholder Unternehmen organisiert, wobei Hauptanteilseigner in der Re-

---

<sup>16</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Norway: 2

gel die lokalen Gemeinden sind. Im Durchschnitt finanzieren sie sich zur Hälfte über staatliche Zuwendungen. Der Rest wird zu marktüblichen Konditionen über das jeweilige Dienstleistungsangebot erwirtschaftet (ebd.: 4). Zudem werden jene Unternehmen von der Steuer befreit und unterliegen den Gesetzen und Regulierungen des Ministeriums für Arbeit und Administration. Dabei kooperieren sie auch eng mit den Arbeitsmarktbehörden.

#### **4.6 Sozialunternehmen im britischen Wohlfahrtssystem**

Das britische Wohlfahrtssystem wird oftmals als eine Hybridform beschrieben, da es verschiedene Elemente wohlfahrtsstaatlicher Typen in sich vereint (Schmid 2010: 187). Mit einer dominierenden Rolle der Versicherungsleistungen gegenüber bedarfsabhängigen Fürsorgeleistungen ähnelt es stark dem konservativen Modell. Dagegen sind der universale Charakter des Sicherungssystems sowie der hohe Stellenwert der öffentlichen Produktion von Wohlfahrtsleistungen eher in sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaaten zu finden. Da Versicherungsleistungen zudem nur in einem geringem Ausmaß das Einkommen ersetzen, bestehen Ähnlichkeiten zum liberalen Modell (ebd.).

Die Grundlage des britischen Wohlfahrtsstaates bildet der „Report of the Inter-Departmental Committee on Social Insurance and Allied Services“, besser bekannt als „Beveridge-Report“, von 1942. Seitdem ist Bildung bis zum 15. Lebensjahr kostenlos, der kostenlose staatliche Gesundheitsdienst (NSH) sowie Sozialversicherungsleistungen wie die Sozialversicherung (NI), die Sozialhilfe und Familienbeihilfen eingeführt (Mitton 2008: 263).

Von den späten 1980er Jahren an wurden staatliche Wohlfahrtsleistungen in Großbritannien sukzessive umgebaut. Agierte der Staat bis dahin vorwiegend als Anbieter sozialer Dienstleistungen, sollte er nun verstärkt private Dienstleistungsangebote regulieren (Schmid 2010: 198). Mit dem Übergang zu einem sogenannten „Welfare Mix“ sollten Kosten reduziert und somit auch die staatlichen Wohlfahrtsausgaben zurückgefahren werden. Gleichzeitig hat die Bedeutung des privaten Angebots an Wohlfahrtsleistungen (insbesondere im Gesundheitsbereich) stark zugenommen (ebd.: 198).

Soziales Unternehmertum hat in Großbritannien eine lange Tradition. Mit Beginn des neuen Jahrtausends haben sich im europäischen Vergleich hier Sozialunternehmen am stärksten etabliert (Volkman/ Tokarski/ Ernst 2012: 10). Im Jahr 2002 hat die britische Regierung eine Definition erarbeitet, die Sozialunternehmen folgendermaßen beschreibt: „A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners“ (Department for Trade and Industry 2002). Um die Verbreitung von Sozialunternehmen zu fördern, hat der Staat zudem eine Reihe von Maßnahmen ergriffen. So wurde auf Regierungsebene zum Beispiel eine Einheit für soziales Unternehmertum (Social Enterprise Unit) ins Leben gerufen, die in enger Zusammenarbeit mit Akteur/innen des Sektors die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen verbessern soll. Des Weiteren existiert mit Social Enterprise UK, ein Zusammenschluss von Sozialunter-

nehmen in Großbritannien, eine landesweite Interessensvertretung, die ihren Mitgliedern in vielen Bereichen fachliche Unterstützung anbietet.

Zu den am häufigsten gewählten Rechtsformen von Sozialunternehmen zählen nach einer Untersuchung von Social Enterprise UK die der GmbH (company limited by guarantee), der eingetragenen Hilfsorganisation (registered charity) und der Wirtschaftsgenossenschaft (Industrial and Provident Society). Die eigens geschaffene Rechtsform der Community Interest Company wurde lediglich von 10 % der befragten Unternehmen übernommen (Villeneuve-Smith 2011: 52).

Die Finanzierung erfolgt bei den meisten Sozialunternehmen größtenteils über eigen erwirtschaftetes Einkommen, Spenden spielen dagegen eine äußerst geringe Rolle.<sup>17</sup> Zusätzlich haben Sozialunternehmer/innen Zugriff auf staatliche Fördermaßnahmen (Defourny/Nyssens 2008a: 35).

Zu den Haupttätigkeitsfeldern von Sozialunternehmen zählt auch in Großbritannien die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für benachteiligte Bevölkerungsgruppen (Villeneuve-Smith 2011: 22). Aber auch in anderen Bereichen, wie der Kinder- und Wohnungshilfe, der Altenbetreuung, den Gemeindezentren und im Sport, sind Sozialunternehmen aktiv.<sup>18</sup>

#### **4.7 Sozialunternehmen in den Niederlanden**

Das Wohlfahrtsstaatsmodell der Niederlande weist im Vergleich zu anderen westeuropäischen Staaten einige Besonderheiten auf. Orientierte sich dessen Entwicklung Anfang des 20. Jahrhunderts zunächst am bismarckschen oder konservativen Modell, kam es in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer Neuausrichtung in Anlehnung an das britische System. Nach Esping-Andersens Typologie entstand damit eine Mischform, die Elemente liberaler, sozialdemokratischer und konservativer Wohlfahrtsstaaten in sich vereint (Schmid 2010: 203).

Das niederländische System der sozialen Dienste wird häufig mit dem Begriff „Sorge und Wohlfahrt“ (zorg en welzijn) beschrieben, um es vom Gesundheitssystem einerseits und der sozialen Sicherung andererseits abzugrenzen (Anheimer/ Kumar 2003: 277). Es umfasst dabei alle Dienste, Rechte und Regulierungen die auf das Wohlbefinden der Bürgerinnen und Bürger zielen und zu deren Teilhabe in der Gesellschaft beitragen. Dabei zählen die Bereiche Kinder- und Jugendpolitik, Versorgung von Menschen mit Behinderung, Versorgung von Älteren und ethnischen Minderheiten sowie lokale Sozialpolitik zu den Schwerpunktbereichen.

Die Bereitstellung dieser Dienste ist in den Niederlanden weitestgehend dezentralisiert. Mit der Verabschiedung des Wohlfahrtsgesetze (Welzijnswet) 1994 wurde eine rechtliche

---

<sup>17</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Great Britain: 3/ Villeneuve-Smith 2011: 7

<sup>18</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche Great Britain: 3

Grundlage für die lokalen Wohlfahrtspolitiken geschaffen, wobei lokalen Autoritäten die Pflicht zukommt, den religiösen und kulturellen Unterschieden in den Niederlanden Rechnung zu tragen. Dieses Gesetz wurde 2007 vom Social Support Act (Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)) ersetzt.<sup>19</sup>

Die Erbringung personenbezogener sozialer Dienstleistungen erfolgt in den meisten Fällen nicht von staatlicher Seite, sondern von rechtlich selbständigen Organisationen des Dritten Sektors. Diese sind in der „particulier initiatief“, dem niederländischen Pendant zu den deutschen Wohlfahrtsverbänden zusammengeschlossen und werden überwiegend aus staatlichen Mitteln finanziert (Schmid 1996: 126).

In den Niederlanden gibt es seitens der Regierung bislang keine offizielle Beschreibung von sozialem Unternehmertum. Ein Großteil der Sozialunternehmen sind Arbeitsintegrationsunternehmen, die für Menschen mit Behinderung oder anderen benachteiligten Bevölkerungsgruppen Arbeitsplätze anbieten. Daneben existieren sogenannte sheltered employment companies, die von lokalen Behörden betrieben werden. Hier arbeiten allein Menschen mit körperlichen oder physischen Beeinträchtigungen und es können staatliche Lohnsubventionen beansprucht werden.

Sozialunternehmen finanzieren sich dagegen aus einem Mix an Mitteln. Neben staatlichen Förderungen in Form von subventionierter Arbeit existieren auch eine Reihe privater Stiftungen (Start Foundation, Stiftung Doen), deren Fördergelder beantragt werden können.<sup>20</sup>

Mögliche Rechtsformen für Sozialunternehmen reichen dabei von Stiftungen und GmbHS über Vereine oder Genossenschaften. Überwiegend sind Sozialunternehmen in den Niederlanden jedoch als Stiftungen organisiert.

---

<sup>19</sup> Der Social Support Act (WMO) soll sicherstellen, dass Menschen mit Behinderungen die Hilfe und Unterstützung erhalten, die sie benötigen. Ziel ist es, jenen Personen unter Förderung der eigenen Selbstständigkeit eine Beteiligung am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Die Umsetzung obliegt den Gemeinden, wobei es jeder Gemeinde freisteht eigene Akzente zu setzen (<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-maatschappelijke-ondersteuning-wmo>, 13.02.12013).

<sup>20</sup> Austrian Institute for SME Research 2007, Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiche The Netherlands: 5

## 5 Kooperationsmodelle zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen – Erste Ergebnisse

### 5.1 Ausgewählte Fallbeispiele

Mit den folgenden Sozialunternehmen wurden zu den für die Expertise relevanten Fragen Interviews durchgeführt.

#### 5.1.1 Deutschland: wellcome gGmbH



© wellcome gGmbH,  
Hamburg

Die wellcome gGmbH mit Sitz in Hamburg ist ein bundesweit tätiges, gemeinnütziges Sozialunternehmen, das jungen Eltern in der ersten Phase nach der Geburt durch eine Art moderner Nachbarschaftshilfe Entlastung bietet. Das Geschäftsmodell von wellcome hat drei Ebenen:

- wellcome gGmbH mit Sitz in Hamburg („Franchise-Geber“)
- wellcome-Landeskoordination in den einzelnen Bundesländern
- wellcome-Team vor Ort

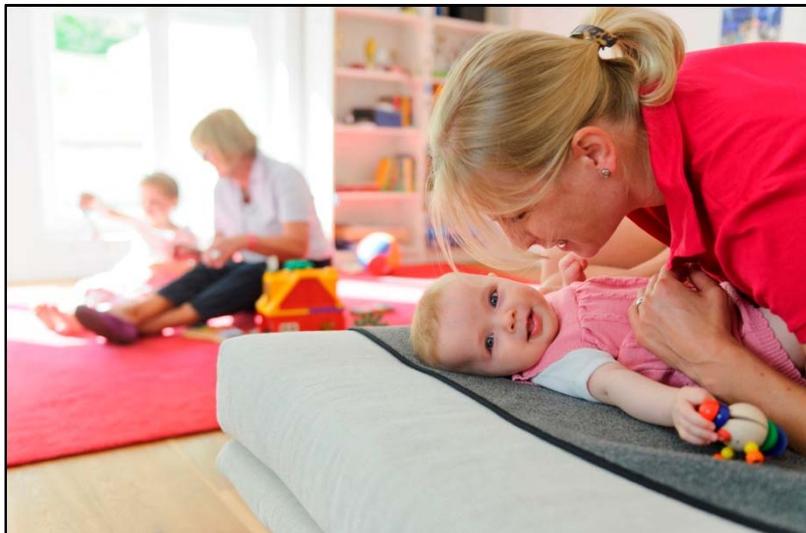
Die wellcome gGmbH ist verantwortlich für die Gründung der wellcome-Teams, die Anschubfinanzierung der Landeskoordination, die Qualitätssicherung und die Weiterentwicklung. wellcome ist ein spendenfinanziertes Angebot und finanziert sich fast ausschließlich durch freiwillige Beiträge von privaten Spendern und Sozialbehörden.

#### ▪ Ziel

Eltern, die nach der Geburt eines Kindes keine Unterstützung von Familie, Nachbarn oder Freunden haben, erhalten sie von wellcome. Diese Hilfe kann Zeit, Wissen oder Geld sein. Ziel ist es, den häufig überforderten Eltern und insbesondere den Müttern in der ersten Zeit nach der Geburt des Kindes individuell, unbürokratisch, effizient und nachhaltig zu helfen.

## ▪ Umsetzung des Projektes / Arbeit der Organisation

Bei wellcome arbeiten professionelle Fachkräfte sowie ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Ehrenamtlichen sind zumeist erfahrene Mütter. Die so genannten wellcome-Engel kommen an zwei Tagen in der Woche für ein paar Stunden und unterstützen die jungen Mütter, indem sie die Betreuung des Säuglings übernehmen, mit den Geschwisterkindern spielen oder einen Arztbesuch begleiten.



© wellcome gGmbH, Hamburg

Gegen eine Kooperationsgebühr von 750 Euro pro Jahr kann der „Franchise-Nehmer“ nach einem mehrstufigen Gründungsverfahren die Idee, die Marke, das Know-how und Wissen von wellcome nutzen. Die „Franchise-Nehmer“, bei wellcome Kooperationspartner genannt, verantworten die Arbeit vor Ort. Sie sind Einrichtungen der freien Jugendhilfe und arbeiten auf vielen anderen Feldern bereits professionell mit jungen Familien: Das können Familienbildungsstätten sein, Mehrgenerationenhäuser, Mütterzentren, Beratungsstellen, etc.

Die wellcome-Engel werden von einer Fachkraft vor Ort unterstützt. Diese vermittelt den Kontakt zwischen Familien und Ehrenamtlichen, interveniert bei Problemsituationen und garantiert die fortlaufende Qualität der Hilfe vor Ort. Alle wellcome-Teams werden geschult, weitergebildet und stehen im engen Austausch mit der Bundeszentrale.

Das Geschäftsmodell der gemeinnützigen wellcome GmbH ist ein Social Franchise Modell. „Franchise-Geberin“ für die 200 wellcome-Teams bundesweit ist die wellcome gGmbH. Sie verantwortet die Multiplikation, die Weiterentwicklung, die zentrale Öffentlichkeitsarbeit und besitzt die Markenrechte an wellcome.

Das Geschäftsmodell der gemeinnützigen wellcome GmbH ist ein Social Franchise Modell. „Franchise-Geberin“ für die 200 wellcome-Teams bundesweit ist die wellcome gGmbH. Sie verantwortet die Multiplikation, die Weiterentwicklung, die zentrale Öffentlichkeitsarbeit und besitzt die Markenrechte an wellcome.



© wellcome gGmbH, Hamburg

## 5.1.2 Österreich: Housing First



© VinziWerke

Im Oktober 2012 hat die Vinzenzgemeinschaft Graz das Modellprojekt „Housing First“ in Salzburg unter dem Namen „VinziDach“ gestartet. Die Vinzenzgemeinschaft Graz ist eine Non-Profit Organisation in Österreich, die landesweit im Bereich der Armutsbekämpfung tätig ist. Vinzenzge-

meinschaft ist zudem ein Sammelbegriff für den weltweiten Zusammenschluss von über 60.000 Vinzenzkonferenzen. Vinzenzgemeinschaften gibt es auch in anderen Ländern. Das Projekt Housing First wird mit Hilfe des Preisgeldes des Essl Sozialpreises und vom Land Salzburg finanziert. Die Idee für „Housing First“ stammt aus den USA und ist in den Niederlanden und Finnland bereits erfolgreich umgesetzt worden.

### ▪ Ziel

Die Grundidee ist, obdachlosen Menschen Wohnraum zur Verfügung zu stellen und sie kombiniert mit intensiver psychologischer Betreuung, behutsam in die Gesellschaft zu reintegrieren. Obdachlosigkeit ist selten eine frei gewählte Lebensform. Menschen, die ein solches Leben führen, sind durch widrige Umstände hineingeraten. Um ihnen zu helfen, aus dieser Not wieder herauszukommen, bedarf es nach Ansicht der Vinzenzgemeinschaft eines kreativen Entgegenkommens vonseiten der Gesellschaft. Die Vinzenzgemeinschaft hofft, mit dem Modell Housing First österreichweit einen Paradigmenwechsel in Gang zu setzen. Im wohlhabenden Österreich müsse es, laut der Vinzenzgemeinschaft, möglich sein, dass jeder Mensch, der ein Bett braucht, auch eines bekommt. „Housing First“ will dazu beitragen, dass dieses Ziel in absehbarer Zeit erreicht wird.

### ▪ Umsetzung des Projektes / Arbeit der Organisation



© VinziWerke

Obdachlose Menschen bekommen sofort und ohne Vorbedingungen, wie etwa einem Alkoholentzug, den Schlüssel zu einer Wohnung. Die Betroffenen müssen vorher nicht das klassische, mehrstufige Betreuungsmodell Notschlafstelle, Notherberge und betreutes Wohnen durchlaufen – was viele Betroffene überfordert. Untergebracht werden sie nicht wie bisher in einer separaten Wohneinrichtung, sondern integriert in konventionellen Wohnungen mitten in normalen Wohnhäusern. Gleichzeitig erhalten sie eine mehrjährige Betreuung, die sie zu einer selbstständigen Lebensführung begleiten soll.

Die Personen, die in eine Wohnung aufgenommen wurden, sind ausschließlich Langzeitobdachlose, die bisher äußerst erbärmlich gehaust hatten.



© Hödlmoser

Derzeit betreut die Vinzenz-gemeinschaft Graz sechs Personen im Projekt Housing First. Eine siebte Person wird momentan in das in das Programm aufgenommen. Schrittweise sollen bis 2017 pro Jahr zehn weitere obdachlose Personen in das Projekt aufgenommen werden. Die Erfolgsquote bei diesem Modell liegt bei neunzig Prozent. Die Stadt Amsterdam hat damit die Obdachlosigkeit der Inländer überwunden. In Finnland ist diese Betreuungsförm landesweit vorgesehen.

### 5.1.3 Belgien: BlueAssist



© BlueAssist

BlueAssist ist eine spendenfinanzierte Non-Profit-Organisation, deren Methodik anfangs unter dem Dach der gemeinnützigen Organisation Ithaka, einer Anlaufstelle für Menschen mit geistiger Behinderung, entwickelt wurde. BlueAssist entstand auf der Suche Ithakas nach maßgeschneiderten Anwendungen und Diensten für Menschen mit geistiger Behinderung, da sich die Organisation nicht auf gruppenbasierte Lösungen stützen wollte.

#### ▪ Ziel

Menschen mit geistiger Behinderung sind bei der Arbeit, in ihrer Freizeit und während der Ausbildung oft körperlichen und psychischen Hindernissen ausgesetzt, die ihre selbstständige Teilnahme an unserer digitalisierten Gesellschaft erschweren. Ziel von BlueAssist ist es, Menschen mit geistiger Behinderung in ihrer Selbstständigkeit zu fördern.

#### ▪ Umsetzung des Projekts / Arbeit der Organisation



© BlueAssist

Die Idee hinter BlueAssist ist, allen Menschen in unserer höchst vernetzten Welt es zu ermöglichen, sich mit anderen Menschen zu verbinden. Menschen mit geistiger Behinderung brauchen an diesem Punkt Unterstützung. Beispielsweise wenn sie um Hilfe bitten wollen, aber nicht in der Lage sind, in Verbindung mit anderen Menschen zu treten. Mögliche Situationen sind: Sie wollen einen Bus nehmen, wissen aber nicht,

welcher der Busse in die Stadt fährt. Oder sie sind in einer Bäckerei und stellen fest, dass sie nicht genügend Geld bei sich tragen, um das Brot zu bezahlen, dass sie gerade bestellt haben. Normalerweise handelt es sich hierbei um Situationen, in denen Menschen mit geistiger Behinderung nur etwas Hilfe von jemand anderem brauchen, um ihr Problem zu lösen. Mit BlueAssist-Nachrichten und einer BlueAssist-Card, auf denen vorformulierte leicht verständliche Fragen stehen, oder der BlueAssist-App für Smartphones – der technischen Version – können Menschen mit geistiger Behinderung fremde Menschen um Hilfe bitten.



© BlueAssist

Auf den BlueAssist-Karten beziehungsweise der BlueAssist-App finden sich Informationen oder Nachrichten, die einem Menschen mit geistiger Behinderung nützen können, wenn sie sich in einer für sie als schwierig empfundenen Situation wiederfinden und sie eine andere Person um Hilfe fragen möchten. Die Karten als auch die App sind zur leichten Verständlichkeit für Menschen mit geistiger Behinderung mit Bildern und Symbolen versehen. Die belgische Nahverkehrsgesellschaft De Lijn hat sich entschieden, das erste BlueAssist-freundliche Unternehmen zu sein und unterstützt BlueAssist, in dem alle Bus- und Straßenbahnfahrer über BlueAssist informiert wurden. Nun können Menschen mit geistiger Behinderung ohne Schwierigkeiten mit den Fahrern in Verbindung treten, wenn sie eine Frage haben.

#### 5.1.4 Belgien: Infirmiers de Rue



© Infirmiers de Rue asbl

Infirmiers de Rue (Straßenkrankenschwestern) ist eine gemeinnützige Organisation, die in Brüssel einen Erste-Hilfe-Service für Obdachlose anbietet. Zwar gibt es Hygiene- und Gesundheitsdienste, doch können Menschen, die auf der Straße leben und diese Dienste dringend nötig haben, nicht immer darauf zugreifen. Im Jahr 2005 begann Infirmiers de Rue, die Lücke zwischen dem Leben auf der Straße und den staatlichen Diensten zu schließen.

##### ▪ Ziel

Die Arbeit von Infirmiers de Rue basiert auf dem Glauben, dass eine Veränderung der Situation von Langzeitobdachlosen möglich ist – mithilfe von Kommunikation, Vertrauens- und Motivationsaufbau sowie dem Aufbau eines Bewusstseins, dass es wichtig ist, sich um sich selbst zu kümmern. Infirmiers de Rue sieht mangelnde Hygiene als Ausgangspunkt und treibende Kraft für Ausgrenzung von gesellschaftlichen Randfiguren. Der Ansatz der Organisation besteht darin, obdachlose Menschen darin zu unterstützen, ein anderes Gefühl für ihren Körper zu bekommen. Mithilfe dieser Methode möchte Infirmiers de Rue Langzeitobdachlosen einen ganzheitlichen Weg zu neuem Selbstbewusstsein sowie zu körperlicher und psychischer Gesundheit zeigen. Im Verlauf der letzten sechs Jahre hat die Organisation einen

Rückgang in der Zahl der Obdachlosen mit schweren Krankheiten beobachten können. Im Jahr 2010 konnten sechzehn Menschen in eine Unterkunft integriert werden. Sie hatten zehn bis fünfzehn Jahre auf der Straße gelebt.

#### ▪ Umsetzung des Projekts / Arbeit der Organisation



© Infirmiers de Rue asbl

Zur Umsetzung ihrer Ziele hat Infirmiers de Rue drei Aktivitäten erarbeitet: a) Arbeit mit Menschen auf der Straße und Folgemaßnahmen, b) Schulungen und c) Anpassung der Umgebung beziehungsweise ihrer Nutzung. Mit der Aktivität „Arbeit mit Menschen auf der Straße und Folgemaßnahmen“ sollen durch intensive Folgemaßnahmen und die regelmäßige Begegnung mit obdachlosen Menschen diese motiviert werden, ein neues Selbstbewusstsein und Vertrauen in die medizinischen Versorgungsdienste aufzu-

bauen. Ziel ist eine Folgebegegnung auf halbem Weg zur Reintegration durch Drittorganisationen in eine neue Unterkunft. Das Team spricht eine Person an und bewegt sie dazu, über Gesundheit und Hygiene nachzudenken. Wenn nötig begleitet Infirmiers de Rue die angesprochene Person zu einer medizinischen Beratung oder zu einem Besuch im Hygienezentrum begleitet. Manchmal wird auch auf der Straße erste Hilfe oder medizinische Versorgung geleistet, doch im Allgemeinen bemüht sich das Team, die Patienten zu einem Besuch beim Arzt oder in der Arzneimittelausgabe zu ermutigen, wo sie regelmäßig duschen oder medizinisch versorgt werden können.



© Infirmiers de Rue asbl

medizi-



© Infirmiers de Rue asbl

Eine weitere Aktivität von Infirmiers de Rue ist das Anbieten von Schulungen. Zwei Arten von Schulungen hat die Organisation entwickelt: „Hygiene in heiklen Situationen“ und „Apotheke“. Sie wendet sich mit den Schulungen an drei verschiedene Gruppen: medizinisches Personal, Sozialarbeiter und Sicherheitspersonal (Bahnhöfe und U-Bahn-Stationen, öffentliche Parks). Dahinter steckt die Absicht, diesen Berufsgruppen zu helfen, mit Obdachlosen anders umzugehen, ihre Reaktionen zu verbessern und sie in ihrer Arbeit effizienter zu machen.

Außerdem hat Infirmiers de Rue Materialien erarbeitet: beispielsweise Karten, auf denen sämtliche Trinkwasserbrunnen in Brüssel verzeichnet sind oder Poster mit Tipps für besonders heißes Wetter. Die Karten mit den Trinkbrunnen wurden auf der Straße an Obdachlose verteilt, aber auch an Obdachlosenorganisationen. Außerdem wurden sie in Bahnhöfen und U-Bahn-Stationen ausgehängt. Die Poster wurden an alle interessierten Organisationen verschickt – mit dem Ziel, die Nutzung der vorhandenen Infrastruktur zu verbessern und gleichzeitig die Behörden anzuregen, die Infrastruktur zu verbessern und zu erweitern.

### 5.1.5 Norwegen: ChangeFactory (Forandringsfabrikken)

#### **FORANDRINGSFABRIKKEN**

© Forandringsfabrikken

Die ChangeFactory wurde offiziell im Jahr 2003 gegründet. Seitdem hat sie eine eigene Philosophie und eine kreative, partizipatorische Methodik für Veränderungsprozesse entwickelt.

Die so genannten Agenten der Veränderung (Change Agents) haben mehr als zehn Jahre Erfahrung darin, für mehr Mitspracherecht der Kinder im Bereich Kinderschutz, psychiatrische Behandlung, Schule und Organisationen zu sorgen. ChangeFactory lässt Kinder und Jugendliche ihre individuelle Sicht auf das norwegische Hilfesystem sowie ihre Erfahrungen mit diesem aussprechen und hilft ihnen, ihre Ideen zur Verbesserung des Systems umzusetzen. Die ChangeFactory organisiert zu diesem Zweck unter anderem Treffen zwischen den Kindern und Politikern. Es handelt sich um eine gemeinnützige Organisation, die durch Einnahmen von Seminaren und Kursen, Projektfonds sowie teilweise auch durch Spenden von Stiftungen finanziert wird.

#### ▪ **Ziel**

ChangeFactory hat sich zum Ziel gesetzt, System und Gesellschaft zu überzeugen, auf die Nutzer der Hilfesysteme zu hören, ganz besonders auf Kinder und Jugendliche. Die Organisation vertritt den Standpunkt, dass die im und mit dem System lebenden Menschen – zum System gehören Kinder- und Jugendfürsorge, Rechtssystem, Schulsystem und Gesundheitssystem – wertvolle Einblicke haben, um notwendige Veränderungen vorschlagen und umsetzen und somit die vom System angebotenen Hilfen verbessern zu können. Aus diesem Grund leitet ChangeFactory die Ratschläge der Kinder und Jugendlichen an Politiker/innen aller Ebenen weiter. Dabei ist das wichtigste Ziel der ChangeFactory, allen Menschen in der Gesellschaft mehr Würde zu verleihen.

#### ▪ **Umsetzung des Projekts / Arbeit der Organisation**

Die Meinung junger Menschen, und hier besonders die Meinung derjenigen, die von Hilfesystemen anhängig sind, wird nach Ansicht der ChangeFactory zu oft überhört und ignoriert. Doch ChangeFactory ist davon überzeugt, dass junge Menschen, die soziale Dienste nutzen, ihre Bedürfnisse kennen und wissen, wie sich das System dieser Bedürfnisse am besten annehmen kann. Die Organisation hat daher eine Methodik geschaffen, die den jungen Menschen dabei hilft, sich systemverändernde Alternativen zu überlegen, einen Konsensus unter Jugendlichen zu finden, wie diese Alternativen im Detail aussehen müssten, ein direktes Gespräch zwischen Dienstleistungsempfängern und Politikern zu unterstützen und somit

Veränderungen herbeizuführen. Mithilfe von partizipatorischen und visuellen Methoden können die Kinder ihre Meinung zum Ausdruck bringen. Die wichtigsten Punkte und Veränderungsvorschläge werden in kleinen Broschüren zusammengefasst, die die Kinder an Politiker aller Ebenen, an Minister, an das Parlament, an Sozialarbeiter/innen und Lehrer/innen weiterreichen.

Abgesehen von den Seminaren, Kursen und Treffen, an denen die Kinder beteiligt sind, organisiert ChangeFactory auch Seminare, Beratungsdienste und Kurse auf der Basis ihrer Erfahrung beim Zuhören von Kindern und Jugendlichen. Die Organisation inspiriert Institutionen, Behörden und andere Organisationen, Bedingungen für eine partizipatorische und faire Kommunikation mit den Nutzern und Nutzerinnen der Hilfssysteme zu schaffen. Die ChangeFactory bietet daher auch spezielle Schulungen für Erwachsene, die direkt mit Kindern und Jugendlichen zusammenarbeiten oder eine andere verantwortliche Position innehaben.

Ein Beispiel für ein konkretes Ergebnis der Arbeit der ChangeFactory: Das Ministerium für Kinder, Gleichheit und Soziale Inklusion hat auf der Grundlage von Ratschlägen der Jugendlichen aus der ChangeFactory Vorschläge zur Änderung des norwegischen Kinderschutzgesetzes vorgelegt.

### 5.1.6 Großbritannien: Care4Care



© care4care

Bei Care4 Care handelt es sich um ein britisches Projekt im Bereich Pflege, das als Gemeinschaftsprojekt zwischen dem Erfinder des Konzepts, Professor Heinz Wolff (deutschbritischer Wissenschaftler), der Organisation „The Young Foundation“ (Forschungs- und Beratungseinrichtung im Bereich sozialer Innovation) und Age UK, Isle of Wight (Wohlfahrtsorganisation, die Altenhilfe anbietet) umgesetzt wird. Care4Care wird derzeit als Pilotprojekt auf der Insel „Isle of Wight“ erprobt und von Age UK unterstützt. Das Projekt startete Anfang Februar 2012. Geplant ist, aus Care4Care eine genossenschaftlich-geregelte Organisation zu machen, um den Mitgliedern ein starkes Stimmrecht hinsichtlich der Arbeitsweisen von Care4Care zu geben.

#### ▪ Ziel

Care4Care hat sich zum Ziel gesetzt, eine Mitgliederorganisation im Bereich Pflege zu etablieren, deren Mitglieder sich für ein paar Stunden um einen älteren Menschen in ihrer Umgebung kümmern und im Gegenzug dazu eine eigene „Pflegerente“ für ihre zukünftigen Bedürfnisse aufbauen. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen in der Pflege und Unterstützung von älteren Menschen konzentriert sich Care4Care darauf, direkt zusätzliche Ressourcen ins Pflegesystem einzubringen. Im Mittelpunkt steht der Gedanke, Menschen nicht nur in momentane Lösungen mit einzubeziehen, sondern ihnen gleichzeitig die Planung ihrer eigenen zukünftigen Pflege zu ermöglichen. Im Zuge des demographischen Wandels und der stei-

genden Pflegekosten wächst die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement. Hier setzt Care4Care an und zielt darauf ab, dass sich mehr Menschen für ihre älteren Mitmenschen Zeit nehmen und damit der Pflegekrise entgegenwirken, als auch die Hilfe mitgestalten, die sie selber später erhalten wollen.

#### ▪ **Umsetzung des Projekts / Arbeit der Organisation**

Care4Care bietet Unterstützung für ältere Menschen anhand eines Austausches: Unterstützung durch Individuen, die dafür in ihrem späteren Leben ebenfalls Unterstützung erhalten. Care4Care-Mitglieder verdienen sich so genannte „Pflegepunkte“, indem sie einen älteren Menschen in ihrer Umgebung unterstützen und sich um ihn kümmern. Die Anzahl der Stunden, die ein Mitglied pflegend tätig ist, werden in einem persönlichen Pflegepunktekonto gesammelt. Für die mit der Pflege eines älteren Menschen verbrachte Zeit verdienen sich die Care4Care-Mitglieder eine entsprechende Pflegezeit. Die Mitglieder können außerdem einen Teil ihrer Punkte sofort einlösen, um ein Familienmitglied oder einen Freund/eine Freundin zu unterstützen.

Als nationale Mitgliederorganisation konzentriert sich Care4Care darauf, für gegenseitige Unterstützung zu sorgen, Pflegepunkte zu verwalten und ein geschätztes Wertesystem für seine Mitglieder zu schaffen. Die Hauptmarktsegmente für Care4Care sind: aktive Pensionäre (beider Geschlechter), externe Pflegepersonen (die einen direkten Austausch suchen), informelle Pflegekräfte und Studenten.

Bis 2015 will Care4Care überall in Großbritannien vertreten sein, sodass alle Menschen in Großbritannien ihre eigene Pflegerente ansammeln oder Unterstützung für ein weiter entfernt lebendes Mitglied der Familie erarbeiten können.

### **5.1.7 Niederlande: Eigen Kracht Centrale**



© Eigen Kracht Centrale

Die Eigen Kracht Centrale ist eine im Jahr 2002 gegründete niederländische Wohltätigkeitsorganisation, die in den Niederlanden die so genannte Familiengruppenkonferenz eingeführt hat – ein ursprünglich in Neuseeland entwickeltes Projekt.

Es handelt sich dabei um einen Entscheidungsprozess für Bürger/innen, der im Ergebnis zu einem von Bürger/innen für Bürger/innen ausgearbeiteten Plan führt und selbsterarbeitete und selbstgewählte Problemlösungsstrategien enthält.

## ▪ Ziel

In der Vision der Eigen Kracht Centrale basiert das Zusammenleben in der Gesellschaft auf Teilnahme und Eigenständigkeit der Bürger/innen. In dieser Gesellschaft sind die Bürger/innen für ihr eigenes Leben verantwortlich, selbst wenn Regierungsorganisationen aufgrund eines Hilfebedarfs involviert sind oder laut Gesetz sein müssten. Für diese Vision der Eigen Kracht Centrale sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- Alle sind Teil der Gesellschaft und alle können daran teilnehmen.
- Alle haben etwas beizutragen und bleiben für ihr eigenes Leben verantwortlich.
- Alle erhalten Unterstützung von ihrem eigenen sozialen Netzwerk: Familie, Freunde, Nachbarn etc.

## ▪ Umsetzung des Projekts/ Arbeit der Organisation

Den Eigen-Kracht-Konferenzen liegt folgende Idee zugrunde: Wer Probleme im Leben hat, die sich nicht einfach lösen lassen, bittet sein soziales Netzwerk, diese Probleme mit ihm zu



© Eigen Kracht Centrale

besprechen. Die meisten Menschen lösen ihre Probleme und Sorgen auf diese Art. Doch wenn Menschen isoliert sind und das Gefühl haben, keiner kümmert sich um sie, oder wenn sie sich schämen, andere um Hilfe zu bitten, stellt die Eigen-Kracht-Konferenz eine mögliche Lösung dar. Die Eigen-Kracht-Konferenz ist ein Treffen, bei dem sich eine Person mit der Hilfe von Freunden, der Familie oder anderen nahestehenden Personen einen Plan für die Zukunft macht. Das Organisieren einer Eigen-Kracht-Konferenz wird von einem unabhängigen Koordinator unterstützt.

Die Eigen Kracht Centrale verfügt über eine landesweite Infrastruktur an Eigen-Kracht-Koordinatoren. Eigen-Kracht-Koordinatoren sind unabhängige Bürger/innen und Mitmenschen, die vom Ergebnis einer Konferenz nicht finanziell profitieren. Um eine Konferenz zu organisieren, braucht es kein besonderes

Know-how des sozialen Systems. Die hier engagierten Menschen sind unterschiedlichen Alters, haben eine gute, durchschnittliche oder auch kaum eine Bildung und die unterschied-

lichsten Berufe. Für jede Konferenz steht ihnen die Unterstützung eines Projektmanagers zur Verfügung; und bei regionalen und nationalen Workshops können sie sich weiterbilden.

Derzeit tragen um die fünfhundert Koordinatorinnen und Koordinatoren dazu bei, die Vision der Eigen Kracht Centrale umzusetzen. Sie sprechen sechzig Sprachen und Dialekte, einschließlich der Gebärdensprache. Seit 2001 hat die Eigen Kracht Centrale Tausende von Eigen-Kracht-Konferenzen organisiert: für Eltern, Jugendliche, Familien, Studierende, Patient/innen mit schweren und chronischen Krankheiten, Obdachlose, Schulabbrecher/innen, Patient/innen der Psychiatrie, Mieter/innen, Gefängnisinsassen, Menschen, denen eine Zwangsräumung droht, Menschen mit psychischen oder physischen Problemen sowie Straffällige und Opfer von Verbrechen.

## **5.2 Zentrale Erkenntnisse der Expertise**

### **5.2.1 Kooperationsnetzwerke von Sozialunternehmen**

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Sozialunternehmen sich in einem breiten Spektrum von Netzwerken bewegen: Sie profitieren von der Kooperation und dem Wissensaustausch untereinander, vor allem aber von Kooperationen mit einem breiten Spektrum von Trägern sozialer Dienstleistungen. Hinsichtlich der Charakteristika der Partner wird in sehr unterschiedlichen Konstellationen gearbeitet. Je nach Arbeitsfeld und der Angebotsstruktur kooperieren Sozialunternehmen mit verschiedenen Trägern sozialer Dienstleistungen auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene. Hinzu kommen weitere Akteure, wie etwa Stiftungen und Ministerien.

Zum Kernbestand der Kooperationsnetzwerke der interviewten Sozialunternehmen zählen die (freien und öffentlichen) Träger auf der kommunalen Ebene. Das liegt vor allem daran, dass deren Angebote und Dienstleistungen in unmittelbarem Kontakt mit der Zielgruppe stehen. So sind die Hilfekontexte durch kurze Wege zwischen den unterschiedlichen Trägern gekennzeichnet, die dadurch einen Mehrwert in das Dienstleistungssystem einbringen.

Das partnerschaftliche Zusammenwirken von Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen nimmt bei den untersuchten Sozialunternehmen verschiedene Formen an und reicht von informellen Partnerschaften bis hin zu vertraglichen Vereinbarungen. Die Partner verbinden dabei ihre jeweiligen Ressourcen zum gegenseitigen Nutzen und verteilen das operationelle Risiko gleichermaßen.

Beispielhaft für ein umfangreiches Netzwerk an Kooperationspartnern ist das deutsche Sozialunternehmen wellcome. Wellcome kooperiert mit vielen Einrichtungen der freien Kinder- und Jugendhilfe, die bereits umfassende Kompetenzen im Bereich „Familie mit Kindern in den ersten Lebensjahren“ haben. Dabei handelt es sich, neben den großen Sozialverbänden, um Familienbildungseinrichtungen, Beratungsstellen, Mehrgenerationenhäuser, Kindertageseinrichtungen oder Vereine der freien Kinder- und Jugendhilfe. Weil der Ansatz von wellcome gut in deren eigenes Angebot passt, nehmen es auch manche öffentliche Träger der Jugendhilfe auf.

Das österreichische Modell Housing First hat ebenfalls ein weitreichendes Kooperationsnetzwerk etabliert. Neben Partnern der öffentlichen Hand – zu nennen sind einerseits das Land Salzburg sowie Wohnungs-, Sozial- und Arbeitsämter – arbeitet die Vinzenzgemeinschaft dort mit Einrichtungen aus dem Gesundheitsbereich zusammen, wie psychosozialen Diensten, Krankenhäusern und den großen Wohlfahrtsverbänden. Zusätzlich wird das nachbarschaftliche Umfeld eingebunden, das für eine erfolgreiche Wiedereingliederung der Wohnungslosen in die Gesellschaft einen gewichtigen Faktor darstellt.

Für einen besseren Überblick über bestehende Kooperationsformen sind die jeweiligen Kooperationspartner der ausgewählten Sozialunternehmen in nachfolgender Tabelle zusammengestellt. Die aus den Interviews gewonnenen Informationen wurden zudem durch eine anschließende Internetrecherche ergänzt. Wie die Übersicht zeigt, lassen sich hinsichtlich der gewählten Kooperationspartner weder länder- noch tätigkeitsspezifische Unterschiede erkennen.

**Tabelle 1: Kooperationspartner der interviewten Sozialunternehmer**

Projekt	Tätigkeitsfeld	Kooperationspartner (Träger sozialer Dienstleistungen)	Weitere Kooperationspartner
Wellcome	Soziale Dienste für Kinder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfahrtsverbände (Caritas, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband)</li> <li>• öffentliche Träger</li> <li>• Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe</li> <li>• Familienbildungseinrichtungen</li> <li>• Mehrgenerationenhäuser</li> <li>• Beratungsstellen</li> <li>• Kindertageseinrichtungen</li> <li>• Kirchengemeinden</li> <li>• Vereine/Verbände der freien Kinder- und Jugendhilfe</li> <li>• Kinderschutzbund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiftungen</li> <li>• Ministerien</li> </ul>

Projekt	Tätigkeitsfeld	Kooperationspartner (Träger sozialer Dienstleistungen)	Weitere Kooperationspartner
Housing First	Soziale Dienste für Obdachlosen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Verbände aus dem Bereich der Wohnungs- und Obdachlosenhilfe/ Menschen in Not</li> <li>• psychosoziale Dienste</li> <li>• Krankenhäuser</li> <li>• psychiatrische Kliniken</li> <li>• öffentliche Träger (Wohnungsamt, Sozialamt, Arbeitsamt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwilligenagenturen</li> </ul>
BlueAssist	Soziale Dienste für Menschen mit Behinderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfahrtsorganisationen auf der lokalen, regionalen und nationalen Ebenen</li> <li>• stationäre Betreuungseinrichtungen</li> <li>• Selbsthilfeorganisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliches Nahverkehrsunternehmen</li> <li>• Post</li> <li>• Polizei</li> </ul>
ChangeFactory	Soziale Dienste für Kinder und Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen- und Kinderrechteorganisationen (z.B. Save the Children)</li> <li>• Wohlfahrtsorganisationen (z.B. Rotes Kreuz)</li> <li>• Kommunen</li> <li>• Psychiatrische Zentren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerium für Kinder, Gleichheit und soziale Inklusion</li> <li>• Ministerium für Justiz und öffentliche Sicherheit</li> <li>• Schulen</li> <li>• Stiftungen</li> </ul>
Eigen Kracht Centrale	Soziale Dienste für Familien (Schwerpunkt Kinder- und Jugendhilfe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (Kinderschutzdienststellen)</li> <li>• Organisationen der Kinderpflege)</li> <li>• soziale Organisationen aus dem Bereich Ältere Menschen</li> <li>• Kinderbetreuungseinrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerien</li> <li>• öffentliche Wohnungsunternehmen</li> </ul>
Infirmiers de Rue	Soziale Dienste für Obdachlosen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfahrtsorganisationen aus dem Bereich der Arbeit mit Wohnungslosen</li> <li>• Krankenhäuser</li> <li>• öffentliche Träger</li> <li>• Kliniken (insbesondere für psychische Gesundheit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliche Sicherheitsfirmen</li> <li>• Das Belgische Gesundheitsministerium</li> <li>• Ministerium für den öffentlichen Dienst, soziale Integration Stadtpolitik und Chancengleichheit</li> </ul>
Care4care	Soziale Dienste für ältere Menschen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfahrtsorganisationen</li> <li>• lokale öffentliche Träger</li> <li>• Psychiatrische Zentren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohnungsunternehmen</li> <li>• Freiwilligenagenturen</li> </ul>

## 5.2.2 Entstehung der Zusammenarbeit

Der Weg zu einer Kooperation verläuft oft in zweierlei Richtungen: In der Mehrzahl der untersuchten Beispiele ergriffen die Sozialunternehmen die Initiative. In einigen Fällen aber waren es die anderen Träger, die Sozialunternehmen hinsichtlich einer Zusammenarbeit ansprachen. Hervorzuheben ist, dass alle sieben interviewten Sozialunternehmen angaben, ihre Projekte mit anderen Trägern entwickelt bzw. durchgeführt zu haben.

Der Entschluss zu kooperieren ist dabei für beide Seiten eine strategische Entscheidung. Je nach gewähltem Ansatz streben Sozialunternehmen in unterschiedlichen Phasen ihrer Existenz nach dem Ausbau von Kooperationen. Die Gründungsphase einer jeden Kooperation stellt einen kritischen Moment dar. Sie ist mit vielen Vorbereitungen, Vorüberlegungen und Aktivitäten verbunden, die eine professionelle Herangehensweise voraussetzen.

*„Ich habe ziemlich schnell begriffen, dass es eigentlich unser Job ist, mit den künftigen Kooperationspartnern das genau anzugucken, zu sagen: Was macht Ihr selbst und wollt auch selber machen für junge Familien und mit wem seid Ihr in Kooperation? Und dann zu schauen, passt das zu wellcome oder nicht? Das heißt für uns, von Anfang bis jetzt ist der kritische Punkt einer jeden Kooperation die Gründungsphase oder noch exakter: die Auswahl des Kooperationspartners.“ (Aussage Interview wellcome, Deutschland)*

Besonders wichtig für die Auswahl der Kooperationspartner sind weitreichende Kenntnisse bezüglich des Kompetenzprofils, der Tätigkeitsfelder und Grundsätze sowie über die jeweiligen Netzwerke der als Partner zu gewinnenden Organisation. Viele Kooperationen sind zudem über bereits bestehende Netzwerke entstanden.

*“So if you have a good contact, a good person inside a service generally you try to continue with this person because you know you can get much more results very quickly.” (Aussage Interview Infirmiers de Rue, Belgien)*

Vor großer Bedeutung für das Zustandekommen einer Kooperation ist das Teilen einer von Werteorientierungen getragenen Grundauffassung, die sowohl die Sozialunternehmen als auch die anderen Akteure durch ihre Tätigkeiten zur Geltung bringen. Das Interesse miteinander zu arbeiten wird somit von immateriellen Faktoren beeinflusst, wie einer gemeinsamen Vision, sich gleichenden Menschenbildern und einer Orientierung an ähnlichen Grundwerten. Diese mit Leitbildern verbundene Wertorientierung wird von einigen Sozialunternehmen in Bezug auf Kooperationen sogar als wichtiger eingeschätzt als das Sicherstellen von finanziellen oder sonstigen Ressourcen. Hierbei könnte es sich um eine Besonderheit des Sektors „Sozialunternehmen“ handeln. Kooperationsentscheidungen werden nach einer anderen Logik getroffen als wahrscheinlich in anderen Kontexten wie beispielsweise der freien Wirtschaft.

*„It's very vision driven. If you have the same vision it's easy to work together, to cooperate.“ (Aussage Interview BlueAssist, Belgien)*

Ebenso wichtig für die Entstehung einer Kooperation ist darüber hinaus die Fähigkeit, den Partner von der Projektidee und deren Tragfähigkeit zu überzeugen. Das hängt in erster Linie mit einer klaren Kommunikation, Transparenz und weiteren Faktoren zusammen, die im Kapitel 5.2.4 detaillierter dargestellt werden.

### 5.2.3 Gründe für die Zusammenarbeit

Hinter dem Ausbau kooperativer Netzwerke stehen verschiedene Gründe. Im Vordergrund des Ausbaus eines Partnernetzwerkes steht in der Regel der Wunsch der Sozialunternehmen, den sozialen Mehrwert der eigenen Ideen zu erhöhen. Sozialunternehmen loten die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit aus, um komplementäres Wissen, wechselseitige Unterstützung und eine Ausweitung der verschiedenen Ansätze zu nutzen. So konzentrieren sich viele Sozialunternehmen nicht einfach auf das Wachstum der einzelnen Organisationen, sondern auf die Verbreitung ihrer Ideen und auf die transformative Wirkung auf gesellschaftliche Probleme durch Zusammenarbeit und Vernetzung vieler Akteur/innen. Das bedeutet, dass Sozialunternehmen versuchen, ihre Ideen weiterzugeben und somit eine Katalysatorfunktion übernehmen. Dieses Vorgehen ist mit einer Open-Source-Strategie vergleichbar, wobei der jeweilige Ansatz einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird. Denn Sozialunternehmen sind nicht unbedingt daran interessiert, ihre Ideen zu schützen, sondern wollen ihre Ideen verbreiten, sodass möglichst viele Personen oder Organisationen sie anwenden können. Allerdings passiert dies oft nach klaren Regeln, Vereinbarungen und vertraglichen Bestimmungen, die wie im Falle von wellcome die Basis für die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Parteien sind.

Als ein weiterer Grund für die Suche nach Kooperationspartnern wurde häufig der Zugang zu bereits bestehender Infrastruktur, sei es räumlicher oder technischer Art, genannt, die für die Umsetzung des eigenen Projektes nützlich ist.

*„Es war ja von Anfang an so, dass wir gemerkt haben, was für Vorteile es hat, wenn eine Einrichtung, die ohnehin schon mit Familien arbeitet, Wellcome gründet und zwar in mehrfacher Hinsicht: zum einen logistisch, ich muss kein Büro anmieten mit viel Geld, kein Telefon bestellen und nichts, sondern es ist eine Infrastruktur da.“ (Aussage Interview wellcome, Deutschland)*

Je nach Arbeitsbereich und Zielsetzung des Sozialunternehmens kann es sein, dass Sozialunternehmen auf bereits bestehendes Wissen zurückgreifen, wie etwa bei Housing First.

*„Wir haben einen Freiwilligendienst in der Stadt Salzburg, die Ehrenamtliche aufsuchen und mit denen arbeiten wir von Beginn weg zusammen und sind auch dort immer wieder bei den ehrenamtlichen Treffen eingeladen, schauen, dass dort auch unsere Ehrenamtlichen ausgebildet werden. Das heißt, wir machen natürlich selbst Schulungen, aber wir sagen, wenn's dort Schulungen gibt, umso besser.“ (Aussage Interview Housing First, Österreich)*

Bei der Entscheidung für einen geeigneten Kooperationspartner sind der Wissensaustausch und die Angebotsergänzung wichtige Einflussfaktoren. Häufig suchen Sozialunternehmen Partner, die bereits eine hohe Kompetenz rund um deren Arbeitsfeld besitzen.

*„Die Kunden sozusagen brauchen viel, viel mehr als das, was wir bieten können alleine und der Mehrwert ist eklatant dadurch, dass die Träger vor Ort die ganze Struktur von Frühen Hilfen und familienbegleitenden und beratenden Angeboten kennen und zum Teil schon Vernetzungen auch vorhalten.“ (Aussage Interview wellcome, Deutschland)*

In einigen der untersuchten Fälle sind manche Träger in die Kooperationen mit den Sozialunternehmen eingestiegen, weil ihre Tätigkeit als Baustein gut in das eigene Angebot passte. So können sie etwa Menschen in bestimmten Notsituationen an Sozialunternehmen vermitteln oder sich selbst an sie wenden, wenn sie Informationen brauchen bzw. ihnen entsprechende Kompetenzen fehlen.

*“We work with other organizations, of course, who work in the streets, because they do another part of the job, or because they see people at night, and we see them during the day or something like that.” (Aussage Interview Infirmiers de Rue, Belgien)*

Oft dienen die Kooperationspartner als Kanäle, die den Sozialunternehmen ermöglichen schneller an ihre Zielgruppe heranzukommen (z.B. Housing First, Care4Care, ChangeFactory).

*„Also eben eine Anlaufstelle ist der ‚Saftladen‘, wo Menschen hinkommen können, um da zu essen. Das ist nämlich auch ein Treffpunkt eben für Obdachlose, wo wir erstens einerseits Kontakt haben, wo wir auf der anderen Seite auch Sprechstunden angeboten haben, so ganz unkompliziert, dass Obdachlose einfach uns kennenlernen können und wo auch unsere Bewohner in den Wohnungen immer wieder hingehen, weil sie ja immer wieder noch Kontakt suchen zu ihren alten Freunden.“ (Aussage Interview Housing First, Österreich)*

Viele Kooperationen dienen auch dazu, das Sozialunternehmen einem größeren Kreis bekanntzumachen. Durch Werbung innerhalb beispielsweise von Mitgliedsverbänden kann der Bekanntheitsgrad enorm gesteigert werden und eine Verbreitung des Geschäftsmodells nach sich ziehen; so auch im Falle von BlueAssist.

*„The support is very strong in helping us, promoting us, giving us a platform.“ (Aussage Interview BlueAssist, Belgien)*

Wie in der Darstellung des methodischen Vorgehens bereits erläutert, wurden während der Interviews weiterer Partner/innen erwähnt, mit denen Sozialunternehmen zusammenarbeiten. Die wichtigsten dabei sind Ministerien und Stiftungen, die zumeist als Financiers von Sozialunternehmen fungieren. So finanziert sich die wellcome gGmbH beispielsweise zum großen Teil durch Spenden von Stiftungen und Privatpersonen. In der Aufbauphase (bis 2013) erhielt sie die größte Förderung von einer privaten Stiftung, welche eng an festgelegte

Wachstumsziele geknüpft war. Ziel dieser Vereinbarung war es, bis 2013 bundesweit insgesamt 250 wellcome-Teams zu gründen. Zudem förderte das Bundesfamilienministerium wellcome für drei Jahre mit 100.000 Euro aus dem Bereich „Zivilgesellschaftliches Engagement“. Die wellcome-Landeskoordinationsbüros werden in einigen Bundesländern von den jeweiligen Familien- bzw. Sozialministerien finanziert. Die lokalen wellcome-Teams bekommen dagegen ihr Geld von der dortigen Trägereinrichtung aus Spenden oder öffentlichen Mitteln. Einen kleinen Teil der Kosten können die wellcome-Teams selbst über Einnahmen von den betreuten Familien decken.

Bei Housing First erfolgt die Finanzierung ebenfalls zur Hälfte über eine Stiftung, die anderen 50 % der Mittel werden vom Land Salzburg zur Verfügung gestellt.

Das Besondere ist, dass die Financiers nicht auf die Rolle der finanziellen Absicherung reduziert werden. Vielmehr spielen sie eine Schlüsselfunktion als „Türöffner“ und Multiplikator/innen, indem sie die Ideen von Sozialunternehmen weitertragen und diese in den eigenen Netzwerken promoten. So haben etwa, neben Bundeskanzlerin Angela Merkel, die die bundesweite Schirmherrschaft für wellcome übernommen hat, mehrere Sozialminister/innen die Schirmherrschaft über die wellcome-Teams im eigenen Land übernommen. Auf nicht-finanzieller Ebene ermöglichen viele Stiftungen den Sozialunternehmen Zugang zu internationalen Plattformen und prestigeträchtigen Netzwerken. Beispielsweise gehören die meisten Vertreter/innen der interviewten Sozialunternehmen zum weltweiten Entrepreneur-Netzwerk Ashoka, das bislang über 3.000 sogenannte Fellows sowohl finanziell, als auch mit Beratung und Kontakten unterstützt hat. Zahlreiche weitere Stiftungen bieten Sozialunternehmen einen Rahmen, der die Entwicklung von Partnerschaften untereinander, aber auch mit anderen Trägern, fördert und den Informationsaustausch sowie das Netzwerken hinsichtlich einer Zusammenarbeit erleichtern.

Auch als Forschungs- und Entwicklungsagenturen sind einige Sozialunternehmen für Regierungen tätig. Das eröffnet ihnen die Chance, ihre Ideen in Regierungsprogramme zu wandeln. Als ein Beispiel wäre hier Eigen Kracht Centrale (Niederlande) zu nennen, die seit 2003 daran arbeiten, ein rechtliches Mandat für die Family Group Conference (FGC) zu erhalten. Einen ersten Erfolg erzielte Eigen Kracht im Jahr 2011, als durch die Initiative des Abgeordneten Joel Voordewind (Christliche Union) das Parlament einstimmig für eine Änderung gestimmt hat, die Bürgerinnen und Bürgern, die unmittelbar vor einer staatlichen Interventionen stehen, die Möglichkeit gibt, einen Aktionsplan zu erarbeiten und so eine Intervention abzuwenden.

Auf einer ähnlichen Vorgehensweise basiert die Arbeit der ChangeFactory (Norwegen), die ebenfalls darauf abzielt, mittels starker politischer Lobbyarbeit ein Umdenken in der Politik herbeizuführen. Ein Ergebnis der ChangeFactory ist, dass das norwegische Ministerium für Kinder, Gleichheit und soziale Inklusion Jugendliche aufgefordert hat, Änderungen an bereits existierenden Sozialprogrammen vorzuschlagen. Auch das Ministerium für Justiz und öffentliche Sicherheit arbeitet mit jungen Menschen zusammen, um beispielsweise Alternativen zu Gefängnisstrafen für Jugendliche zu entwickeln.

## 5.2.4 Vorteile der Zusammenarbeit

Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen sind in der Regel Win-win-Situationen. Sie bieten eine breite Vielfalt an Lösungen für unterschiedliche Bedürfnisse – sowohl für Sozialunternehmen als auch für die anderen Träger. Das Spektrum an Handlungsmöglichkeiten spiegelt sich vor allem in den realisierten Kooperationen, wobei häufig umfassendere Tätigkeiten für Sozialunternehmen überhaupt erst durch die übergreifende Zusammenarbeit möglich werden. Für Sozialunternehmen, die eine Verbreitung des eigenen sozialen Modells anstreben, eröffnen Kooperationen die Möglichkeit die Wertschöpfung im Gesamtsystem zu maximieren und eine gewisse Flexibilität zu erhalten.

*„We work a lot and hard, but we can only realize it by working with others. It's our way of existence. We would not exist without the others.” (Aussage Interview BlueAssist, Belgien)*

Ein besonderer Vorteil der Kooperationen besteht außerdem darin, dass sie Chancen bieten, die typischen Anfangsschwierigkeiten (aus der Gründungsphase) zu überwinden. So können Sozialunternehmen mit Hilfe von anderen Trägern nicht nur ihre Ideen verbreiten, sondern auch ihre Tätigkeiten beschleunigen, indem sie auf eine bereits bestehende Infrastruktur zurückgreifen können. Auf der anderen Seite können die Visionen der Sozialunternehmen von den kooperierenden Einrichtungen für fortwährende Lernprozesse genutzt werden. Damit eröffnet sich eine weitere wichtige Chance, die mit inter-institutionellen Kooperationen verbunden ist. Grundsätzlich enthalten alle Formen der Zusammenarbeit hohe Lernpotenziale.

In Einzelfällen können Kooperationspartner von bereits existierenden Kompetenzen, Informationen etc. profitieren, die die Sozialunternehmen ihnen zur Verfügung stellen.

*„Die merken, die haben was entwickelt, das ist schon evaluiert, es gibt wunderbare Praxis und Schulungsmaterialien dazu, es gibt ein Qualitätssicherungssystem, das muss ich alles nicht aufbauen für viel Geld, mit viel Zeit, sondern das kann ich quasi mit buchen.“ (Aussage Interview wellcome, Deutschland)*

## 5.2.5 Förderliche Bedingungen für Kooperationen

Die bisher genannten Beispiele machen deutlich, dass der Ausbau von Kooperationen sehr oft zu Ergebnissen führt, die von Sozialunternehmen alleine nicht erreichbar wären. Die Partnerschaften mit anderen Organisationen hängen dabei von verschiedenen Faktoren ab, die die Erfolgchancen der Zusammenarbeit beeinflussen können.

Ein oft erwähnter förderlicher Faktor für Zusammenarbeiten ist eine klare, transparente Kommunikation. Vage Regelungen oder unklare Aufgabenstellungen und -verteilung zu Beginn können zu unbefriedigenden Ergebnissen führen. Schriftliche Vereinbarungen mit festen Fristen und Leistungen, einschließlich klarer Erwartungen können helfen, dies zu verhindern.

Der Ausbau einer Zusammenarbeit wird sehr oft auch mit der Bereitstellung von internem Know-how kombiniert. Obwohl viele erfolgreiche Zusammenarbeiten auf mündlichen Vereinbarungen beruhen, helfen schriftliche Bestätigungen, um Vereinbarungen klar auszurichten und Missverständnisse zu vermeiden. Somit wird vermieden, dass die andere Organisation das Know-how anders verwendet als im ursprünglichen Sinne. Dies ist besonders relevant, da häufig Know-how und Netzwerke auch nach der Beendigung der Zusammenarbeit noch verfügbar sind. Bei wellcome ist das zum Beispiel der Fall (Kooperationsverträge). Das Geschäftsmodell der gemeinnützigen wellcome GmbH ist ein Social Franchise Modell. Um eine reibungslose Zusammenarbeit zu sichern, schließt die wellcome gGmbH Kooperationsverträge mit den Franchisenehmern (Einrichtungen der freien Jugendhilfe) ab, die konkrete Zielsetzungen und Qualitätsstandards beinhalten und die den Schutz der Marke „wellcome“ gewährleisten.

Eine weitere Grundvoraussetzung erfolgreicher Kooperationen ist das Vertrauen sowohl in die Partner als auch in die Zusammenarbeit selbst. Der Vertrauensaufbau wird üblicherweise durch eine klare und transparente Kommunikation gefördert.

*„Also was für uns wichtig ist, ist Informationsfluss, sie über alle Schritte zu informieren, dass sie merken, wir hintergehen sie nicht oder wir machen nicht unsere eigenen Sachen nur für uns, sondern dass wir sie auch mit einbinden immer wieder.“ (Aussage Interview Housing First, Österreich)*

*„That has been very critical for the whole development of Eigen Kracht in Netherlands, because we could show what the results were. So we could say: “Oh well the average that number of people is coming to conference is thirteen (...) That kind of data is extreme important for to interest other organizations“. (Aussage Interview Eigen Kracht Centrale, Niederlande)*

Enges Zusammenarbeiten ist somit wichtig, um Ziele auszurichten und klare Erwartungen zu entwickeln. Eine nützliche Aktion ist die gemeinsame Entwicklung eines detaillierten Umsetzungsplans. Hierfür bietet sich ein Zeitplan mit Meilensteinen an sowie eine Verteilung von Zuständigkeiten, Aufgaben und potentiellen Risiken. Sobald eine Zusammenarbeit etabliert ist, sind weitere gemeinsame Bewertungen und Beurteilungen hilfreich, um die Entwicklung der Kooperationsbeziehung zu steuern. Um die Zusammenarbeit einschätzen zu können, sind eine Überprüfung der strategischen Planung, eine Analyse von Ergebnissen sowie die Identifizierung von unerwarteten Vorteilen oder Nebenwirkungen hilfreich. Basierend auf dieser gemeinsamen Beurteilung können die Partner zusammen entscheiden, wie sie die Zusammenarbeit fortsetzen, etwa durch Aufrechterhaltung, Erweiterung oder Optimierung auf bestimmten Gebieten.

Zusätzlich wird der Erfolg einer Zusammenarbeit durch die Vergleichbarkeit der Werte und Interessen der beteiligten Organisationen beeinflusst. Bei der Suche nach einem Kooperationspartner ist eine Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten von hoher Bedeutung. Die Werte und Aufgaben der beiden Organisationen und ihre Vergleichbarkeit genauer in Blick

zu nehmen, scheint aber noch wichtiger zu sein. Hier besteht die Herausforderung vor allem darin, im Vorfeld zu identifizieren, welche Werte die unterschiedlichen Einrichtungen ihrer Arbeit zugrunde legen. Jedoch sind solche Eigenschaften oft schwer festzulegen, insbesondere ohne eine intensive Interaktion, ob es die notwendigen Gemeinsamkeiten gibt, um eine Zusammenarbeit aufzubauen. Eine gewisse Vorkenntnis des Sektors sowie eigene Berufserfahrung im Feld sind für eine treffende Einschätzung sehr förderlich. Dies zeigte sich in den Interviews sehr deutlich.

Wichtig ist zunächst auch, dass die verschiedenen Partner gemeinsame Ziele haben, die sie zusammen erreichen wollen. Die Bereitschaft zur Kooperation ist dabei eine Grundvoraussetzung, damit diese überhaupt entstehen kann.

*„Da ist es extrem wichtig, dass jemand vor Ort auch brennt, der sozusagen die Idee auch will, der sie plausibel findet, der sie machbar findet und sich dafür einsetzt. Wenn das von außen von uns übergestülpt werden würde, ist es nicht so, und meistens ist es leichter, von unten nach oben als von oben nach unten.“ (Aussage Interview wellcome, Deutschland)*

Eine wichtige Grundlage für das Aufrechterhalten jeder Kooperation ist auch, dass die notwendigen Freiräume für innovative Ideen und Kreativität bewusst geschaffen werden und eine gewisse Eigenständigkeit im Denken und Handeln gefördert wird. Das gilt nicht nur für die Interaktionen zwischen Sozialunternehmen und anderen Akteuren sondern auch für das Verhalten innerhalb von Organisationen, denn dieses Verhalten spiegelt sich wiederum in den Kooperationen wider. Das liegt vor allem daran, dass eine gewisse Organisationskultur das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter/innen sowie das Erscheinungsbild nach außen prägt. So sind nach Aussagen aller interviewten Sozialunternehmen solche Prozesse zu fördern, die gute Ideen kanalisieren und günstige Rahmenbedingungen für Kooperationen schaffen.

*„Nur das festhalten, was unbedingt nötig ist und was man im Zweifelsfalle auch durchsetzen könnte und auf alles andere verzichten“, so dass auch Spielraum bleibt für die lokalen Träger, dass die das auch individuell in ihre Netze einpassen können.“ (Aussage Interview wellcome, Deutschland)*

## 6 Fazit

Die vorliegende Expertise hatte das Ziel, bestehende Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen in Hinblick auf deren Form, Entstehung, förderliche Bedingungen und Vorteile zu untersuchen. Als Grundlage hierfür dienten sieben halbstrukturierte Interviews, die mit Sozialunternehmen aus sechs verschiedenen europäischen Ländern durchgeführt wurden. Diese sind in verschiedenen Bereichen sozialer Dienste tätig, wie der Familienhilfe (welcome, Eigen Kracht Centrale), der Kinder- und Jugendhilfe (ChangeFactory), der Unterstützung für ältere Menschen und Menschen mit Behinderung (Care4Care, BlueAssist) sowie der Betreuung von Wohnungslosen (Housing First, Infirmiers de Rue).

Die Befragung der Sozialunternehmen zeigt, dass diese auf umfassende Kooperationsnetzwerke zurückgreifen, die sie aktiv in unterschiedlichen Phasen ihres Bestehens aufgebaut haben. Die untersuchten Unternehmen kooperieren mit verschiedenen Trägern sozialer Dienstleistungen auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene. In einigen Fällen gehören auch andere Akteure zum Netzwerk, vor allem Ministerien und Stiftungen, die sie dabei finanziell und ideell, z.B. durch die Unterstützung und Verbreitung deren Ideen, unterstützen. Auf die Frage, was förderliche Bedingungen für ein Zustandekommen und die Aufrechterhaltung einer Kooperation sind, antworteten die befragten Sozialunternehmen unterschiedlich. Als förderlich gelten u. a. das Teilen gemeinsamer Grundwerte, eine klare und transparente Kommunikation, die Bereitschaft für Kooperation sowie die Schaffung von Freiräumen für innovative Ideen und Kreativität. Auch die dargelegten Vorteile und Gründe für den Ausbau kooperativer Netzwerke sind vielfältig: die Nutzung einer gemeinsamen Infrastruktur, Lernen durch Wissensaustausch, gegenseitige Ergänzung der eigenen Angebote und eine bessere Erreichbarkeit der Zielgruppen sind nur einige davon.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sozialunternehmen und andere Träger Sozialer Dienstleistungen als komplementäre Akteure im komplexen Prozess der Bereitstellung sozialer Dienste fungieren können. Solche Kooperationen besitzen das Potential, innovative Lösungen im Umgang mit zentralen gesellschaftlichen Problemen zu entwickeln. Des Weiteren können sie als Zeichen einer sich wandelnden Gesellschaft gedeutet werden, in der die sozialen Dienste enorme Veränderungen durch modifizierte sozialstaatliche Zielsetzungen erfahren.

Im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche zu den verschiedenen nationalen Wohlfahrtskontexten wurde auch die Einbettung von Sozialunternehmen in diese Kontexte dargestellt. Dabei zeigte sich deutlich, dass einige der betrachteten Länder aktuell Bemühungen unternehmen, Sozialunternehmen auf unterschiedliche Weise zu fördern – sei es durch neue Rechtsformen, durch die Schaffung von Anerkennungsinstrumenten oder neue Finanzierungsmechanismen. Eine nähere Betrachtung jener Fördermaßnahmen verspräche daher nicht nur interessante Erkenntnisse über deren Gestaltung, sondern könnte auch Aufschluss darüber geben, wie diese sich auf die jeweilige nationale Entwicklung der sozialen Dienste im Allgemeinen und des Sozialunternehmenssektor im Besonderen auswirken. Auch das Zusammenspiel zwischen nationalem Wohlfahrtskontext und den vorherrschenden Kooperationsformen zwischen Sozialunternehmen und weiteren Trägern Sozialer Dienstleistungen ist bislang wenig erforscht und birgt somit Potential für weitere Forschungsvorhaben.

## 7 Literaturverzeichnis

- Achleitner, Ann-Kristin: Social Entrepreneurship und Venture Philanthropie - erste Ansätze in Deutschland. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=1152275>, zuletzt geprüft am 13.12.2012.
- Anheier, Helmut K. (2003): Social services in Europe. An annotated bibliography. Updated and extended ed. Frankfurt a.M: ISS.
- Austrian Institute for SME Research and TSE Entre, Turku School of Economics Finland (2007): Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Country Fiches. Online verfügbar unter [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3407](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3407), zuletzt geprüft am 13.12.2012.
- Beckmann, Markus (2011): Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0? In: Heckenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship – Social Business: für die Gesellschaft unternehmen, S. 67-85.
- Birkhölzer, Karl (2011): Internationale Perspektiven sozialen Unternehmertums. In: Jähne, Petra/ Christmann/ Gabriela B./ Balgar, Karsten (Hg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung, S. 23-36.
- Borzaga, Carlo/ Defourny, Jacques (Hg.) (2003): The emergence of social enterprise. London, New York.
- Brömmling, Ulrich F. (2012): Zwischen Wohlfahrtsstaat und Zivilgesellschaft. Stiftungen in Norwegen. 1. Aufl. Baden-Baden.
- Coates, Astrid/ van Opstal, Wim (2009): The Joys and Burdens of Multiple Legal Frameworks for Social Entrepreneurship. Lessons from the Belgian Case (EMES Conferences Selected Papers Series).
- Commission of the European Communities (Hg.) (2004): Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship. COM(2004) 70 final. Brussels.
- Dawid, Evelyn/ Heitzmann, Karin (2006): Leistungen der NROs in der Armutsbekämpfung. Studie zur Bestandsaufnahme der Leistungen sozialer Dienste in der Vermeidung und Bekämpfung von Armut in Österreich. Wien. Online verfügbar unter [http://www.wu.ac.at/sozialpolitik/pub/fbn03\\_06-end](http://www.wu.ac.at/sozialpolitik/pub/fbn03_06-end), zuletzt geprüft am 04.02.2013.
- Defourny, Jacques (2003): From Third Sector to Social Enterprise. In: Borzaga, Carlo/ Defourny, Carlo (Hg.): The emergence of social enterprise. London, New York, S. 1-28.
- Defourny, Jacques/ Nyssens, Marthe (2008a): Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. WP no. 08/01. Online verfügbar unter [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/News/2008/WP\\_08\\_01\\_SE\\_WEB.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/News/2008/WP_08_01_SE_WEB.pdf), zuletzt geprüft am 13.12.2012.
- Defourny, Jacques; Nyssens, Marthe (2008b): Conceptions of Social Enterprises in Europe and the United States: Convergences and Divergences. Online verfügbar unter [https://hiva.kuleuven.be/resources/pdf/anderepublicaties/P55\\_JDefournyMnyssensSE.pdf](https://hiva.kuleuven.be/resources/pdf/anderepublicaties/P55_JDefournyMnyssensSE.pdf), zuletzt geprüft am 07.02.2013.
- Defourny, Jacques; Nyssens, Marthe (2012): The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES European Research Network.
- Eichhorn, Peter (1998): Länderstudien Niederlande, Österreich, Schweden und Spanien. 1. Aufl. Baden-Baden.
- Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (Hg.) (2008): Handbuch Soziale Dienste. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Franz, Hans-Werner; Hochgerner, Josef; Howaldt, Jürgen (2012): Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society. Dordrecht: Springer.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Habisch, André (2011): Gesellschaftliches Unternehmertum – Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohltheorien. In: Hackenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship - Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 49–66.
- Heckenberg, Helga; Empter, Stefan (Hg.) (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden.
- Heckl, Eva; Pecher, Ingrid (2007): Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Final Report. Austrian Institute for SME Research and TSE Entre, Turku School of Economics, Finland. Vienna. Online verfügbar unter [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3408](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3408), zuletzt geprüft am 13.12.2012.
- Heinze, Rolf G.; Schneiders, Katrin; Grohs, Stephan (2011): Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat - Hybride Organisation zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In: Heckenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship – Social Business: für die Gesellschaft unternehmen, S. 86-102.
- Henkel, Marianne (Hg.) (2010): Social entrepreneurship - Status Quo 2009. (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung. Tagungsband HUB Berlin, 16.-17. Juli 2009. Greifswald: Geozon Science Media.
- Hulgard, Lars (2010): Discourses of Social Entrepreneurship – Variations of the same Theme? WP no. 10/01. EMES European Research Network.
- Jähnke, Petra; Christmann, Gabriela B.; Balgar, Karsten (2011): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden.
- Klenner, Christina; Leiber, Simone (2009): Wohlfahrtsstaaten und Geschlechterungleichheit in Mittel- und Osteuropa. Kontinuität und postsozialistische Transformation in den EU-Mitgliedsstaaten. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Künzel, Gerd (2011): Social Entrepreneurship und Politik - Partnerschaftliches Handeln für sozialen Zusammenhalt? In: Petra Jähnke, Gabriela B. Christmann und Karsten Balgar (Hg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung: Springer VS, S. 149-154.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl. Weinheim.
- Merchel, Joachim (2008): Wohlfahrtsverbände, Dritter Sektor und Zivilgesellschaft. In: Adalbert Evers, Rolf G. Heinze und Thomas Olk (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Nicholls, Alex (2006): Social entrepreneurship. New models of sustainable social change. Oxford ;, New York.
- Oldenburg, Felix (2011): Wie Social Entrepreneurs wirken - Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: Helga Hackenberg und Stefan Empter (Hg.): Social Entrepreneurship - Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Rummel, Miriam (2011): Wer sind Social Entrepreneurs in Deutschland? Soziologischer Versuch einer Profilschärfung. Wiesbaden.
- Sachse, Christoph (2008): Zur Geschichte Sozialer Dienste in Deutschland. In: Adalbert Evers, Rolf G. Heinze und Thomas Olk (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 94-116.

- Schmid, Josef (1996): Wohlfahrtsverbände in modernen Wohlfahrtsstaaten. Soziale Dienste in historisch-vergleichender Perspektive. Opladen.
- Schmid, Josef (2010): Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme. Wiesbaden.
- Schubert, Klaus (Hg.) (2008): Europäische Wohlfahrtssysteme. Ein Handbuch. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Then, Volker; Scheuerle, Thomas; Schmitz, Björn (2012): Sozialunternehmer - Chancen für soziale Innovationen in Deutschland. Möglichkeiten der Förderung. Mercator Forscherverbund Innovatives soziales Handeln - Social Entrepreneurship.
- Thomas Bahle; Astrid Pfenning (2011): Angebotsformen und Trägerstrukturen sozialer Dienste im westeuropäischen Vergleich. Hg. v. Observatorium für die Entwicklung der sozialen Dienste in Europa.
- Travaglini, Claudio; Bandini, Federica; Mancinone, Kristian (2009): Social Enterprises in Europe: Governance Models. An Analysis of Social Enterprises Governance Models through a comparative Study of the Legislation of eleven Countries. Hg. v. EMES Conferences Selected Papers Series.
- Ullrich, Carsten G. (2005): Soziologie des Wohlfahrtsstaates. Eine Einführung. Frankfurt am Main.
- Villeneuve-Smith, Frank (2011): Fightback Britain. A report on the State of Social Enterprise. Survey 2011. Unter Mitarbeit von Ceri Jones und Lidia Mavra. Social Enterprise UK.
- Volkman, Christine K.; Tokarski, Kim Oliver; Ernst, Kati (2012): Social entrepreneurship and social business. An introduction and discussion with case studies. Wiesbaden, London.

## 8 Anhang

Tabelle 2: Übersicht methodische Umsetzungsschritte

Umsetzungsschritte	Inhaltliche Elemente	Methoden
<b>Begriffsklärungen und Forschungsstand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begriffsklärungen, Konzepte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recherche</li><li>• Auswertung</li></ul>
<b>Praktische Ansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswahl Fallbeispiele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bildung von Auswahlkriterien Halbstrukturierte Experteninterviews (telefonisch)</li></ul>
<b>Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Darstellung von Kooperationsansätze</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse des Materials</li><li>• Analyse der Interviews</li></ul>

## Kurzprofil

Das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (ISS-Frankfurt a. M.) wurde im Jahr 1974 vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt e.V. (AWO) gegründet und ist seit 1991 als rechtlich selbständiger gemeinnütziger Verein organisiert. Der Hauptsitz liegt in Frankfurt am Main. In Berlin unterhält das ISS ein Projektbüro.

Das ISS-Frankfurt a. M. beobachtet, analysiert, begleitet und gestaltet Entwicklungsprozesse der Sozialen Arbeit und erbringt wissenschaftliche Dienstleistungen für öffentliche Einrichtungen, Wohlfahrtsverbände und private Träger. Gefördert wird das Institut durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

- Das Leistungsprofil des ISS-Frankfurt a. M. steht als wissenschaftsbasiertes Fachinstitut für Praxisberatung, Praxisbegleitung und Praxisentwicklung an der Schnittstelle von Praxis, Politik und Wissenschaft der Sozialen Arbeit und gewährleistet damit einen optimalen Transfer.
- Zum Aufgabenspektrum gehören wissenschaftsbasierte Dienstleistungen und Beratung auf den Ebenen von Kommunen, Ländern, Bund und der Europäischen Union sowie der Transfer von Wissen in die Praxis der Sozialen Arbeit und in die Fachöffentlichkeit.
- Die Arbeitsstruktur ist geprägt von praxiserfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, häufig mit Doppelqualifikationen, die ein breites Spektrum von Themenfeldern in interdisziplinären Teams bearbeiten. Dadurch ist das Institut in der Lage, flexibel auf Veränderungen in Gesellschaft und Sozialer Arbeit sowie die daraus abgeleiteten Handlungsanforderungen für Dienstleister, Verwaltung und Politik einzugehen.
- Auf unserer Website [www.iss-ffm.de](http://www.iss-ffm.de) finden Sie weitere Informationen zum ISS-Frankfurt a. M. und zu dessen Kooperationen sowie Arbeitsberichte, Gutachten und Expertisen zum Download oder Bestellen.





Institut für Sozialarbeit  
und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 / 95789-0  
Telefax +49 (0) 69 / 95789-190  
E-Mail [info@iss-ffm.de](mailto:info@iss-ffm.de)  
Internet [www.iss-ffm.de](http://www.iss-ffm.de)



Diese Expertise wurde durch das  
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend (BMFSFJ), Berlin gefördert.

