

Die Soziale Ökonomie im internationalen Vergleich

Karl Birkhölzer

Die Herausbildung einer sozialen Unternehmenskultur im sozioökonomischen Kontext

Ende 1992 versammelte ein internationaler Fachkongress in Berlin weit über 600 TeilnehmerInnen unter dem Motto ›Learning from European Experiences‹. Eröffnet wurde dieser mit der These:

In den verschiedenen lokalen Strategien ökonomischer Selbsthilfe aus europäischen Krisenregionen entwickeln sich die Umrissse eines neuen oder dritten Wirtschaftssektors, der sich von traditioneller marktwirtschaftlicher ebenso wie von staatlich gelenkter Wirtschaftsweise unterscheidet.
(Birkhölzer 1994, 9f)

Die Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie hat die Entwicklung dieses Sektors in den folgenden Jahren kontinuierlich wissenschaftlich begleitet. Die Ergebnisse sind in mehreren Forschungsberichten dokumentiert (www.technet-berlin.de).

Eine der wichtigsten Erkenntnisse bestand darin, dass diesen neuen Ansätzen ökonomischer Selbsthilfe in vielen Ländern der Europäischen Union und in der Folge auch in bestimmten Abteilungen der Europäischen Kommission durchaus bedeutende wirtschafts- und sozialpolitische Funktionen zugeschrieben wurden, z. B. in der Beschäftigungspolitik und in der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung.

So war bereits im Weißbuch über Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 1993 darauf hingewiesen worden, dass neue Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere auf der lokalen Ebene im Bereich bislang unversorgter Bedürfnisse zu finden sind. In der Folge hatte die Forschungsstelle für Zukunftsfragen der Europäischen Kommission auf der Basis von Praxisbeispielen aus ganz Europa 17 (später 19) Wachstumfelder für lokale Beschäftigungsinitiativen vorgestellt (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1995; 1996). Die Studien folgten der Erkenntnis, dass gerade in den von der wirtschaftlichen Entwicklung benachteiligten Gebieten kein Mangel an Arbeit herrscht, sondern ein Mangel in der Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen. Das betrifft:

- die Versorgung der Grundbedürfnisse wie Ernährung und Wohnen,
- kleinräumige technische Systeme in den Bereichen Energie, Verkehr, Ver- und Entsorgung,
- gemeindenahe Dienstleistungen in sozialer und produktiver Hinsicht,
- die Förderung der lokalen Kultur,
- Naherholung und Freizeitgestaltung,
- Umweltreparatur und Umweltprävention,
- und nicht zuletzt die kommunale Infrastruktur.

Allerdings hat der hier umrissene Markt zur Versorgung regionaler bzw. lokaler Bedürfnisse ein wesentliches Handikap. Den potentiellen MarktteilnehmerInnen fehlt

auf der Nachfrageseite, sowohl bei den privaten Haushalten als auch bei den betroffenen Kommunen, die erforderliche Kaufkraft, um daraus profitträchtige Geschäftszweige und entsprechende Unternehmensgründungen zu finanzieren. Umgekehrt fehlt den potentiellen lokalen AkteurInnen auf der Angebotsseite in der Regel das erforderliche Kapital, um einen lokalen Wirtschaftskreislauf in Gang zu setzen. Die Erschließung dieser lokalen Märkte setzt folglich wirtschaftliche Innovationen voraus – und zwar auf der betriebswirtschaftlichen Ebene wie auf der Ebene makroökonomischer Rahmenbedingungen.

Dabei sind die Begriffe Soziale Ökonomie und Drittes System zunehmend zum Hoffnungsträger geworden. Die Erwartungen reichen von der Integration sozial ausgegrenzter Personengruppen über die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze bis zu demokratischeren Formen der BürgerInnenbeteiligung. Je nachdem, welche Erwartungshaltung vorherrscht, wird das Thema mal mehr unter sozialpolitischem, beschäftigungspolitischem oder gesellschaftspolitischem Vorzeichen diskutiert. In einem merkwürdigen Gegensatz dazu steht allerdings die Unschärfe und verwirrende Vielfalt sich teils überschneidender, teils widersprechender Begriffe, mit der diese Diskussion geführt wird.

Selbstverständnis und Theoriebildung: Begriffsprobleme und Abgrenzungen

So notwendig es also auf der einen Seite erscheint, eine Vergleichbarkeit auf internationaler Ebene herzustellen, so wird man sich auf der anderen Seite vor einer schematischen Übertragung der Maßstäbe und Messmethoden hüten müssen. Erstens entzieht sich der Gegenstand einer vereinheitlichenden Betrachtungsweise, da dessen Gestalt, Charakter und Umfang in erheblichem Masse von den jeweiligen politischen, kulturellen und nicht zuletzt rechtlichen Rahmenbedingungen abhängig sind. Zweitens kann ein und die selbe gesellschaftliche Aufgabe, z.B. Kindererziehung, sowohl dem Staat, der Privatwirtschaft, als auch einem Dritten Sektor überlassen bleiben. Daraus folgt, dass es sich nicht um ein statisches Gebilde handelt, sondern um einen dynamischen, stets in Veränderung befindlichen sozialen Prozess, der folglich auch nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern nur in Abhängigkeit bzw. Abgrenzung von den anderen Sektoren zu bestimmen ist.

Diese Schlussfolgerungen verdanken wir nicht zuletzt dem bisher umfangreichsten international vergleichenden Forschungsprojekt zum Dritten Sektor, dem Johns Hopkins Nonprofit Sector Comparative Project. Diesem kommt unzweifelhaft das Verdienst zu, nicht nur auf die gesellschaftspolitische Bedeutung des Dritten Sektors, sondern vor allem auch auf dessen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung aufmerksam gemacht zu haben. So hatte der Sektor in den USA immerhin nicht nur eine der Automobilindustrie und der chemischen Industrie vergleichbare Größenordnung, sondern auch den relativ höchsten Beschäftigungszuwachs zu verzeichnen. Vergleichbare Befunde ergaben sich auch für andere Länder (vgl. CIRIEC 2000). Allerdings stellte sich sehr bald heraus, dass die amerikanische Sichtweise, den Dritten Sektor auf die so genannten ›Non-profit-Organisationen‹ (NPOs) zu fokussieren, sich nicht ohne weiteres auf die europäische Situation übertragen ließ.

So hatte sich etwa zeitgleich in der Europäischen Union eine Debatte um die Bedeutung der Sozialen Ökonomie entwickelt, welche ebenfalls unter dem Begriff des Dritten Sektors subsummiert wurde (vgl. Defourny/Monzón Campos 1992). Nun ist

aber der in der Europäischen Union eingeführte Begriff der Sozialen Ökonomie von der französischen Taxonomie der ›économie sociale‹ abgeleitet, die zwar im Kern viele Übereinstimmungen mit der amerikanischen Sichtweise aufweist, aber keineswegs mit dieser identisch ist: Dabei werden unter dem Begriff der Sozialen Ökonomie einerseits erklärte For-profit-Organisationen, wie z. B. die Genossenschaften, einbezogen, andererseits bleibt der sich als nicht wirtschaftlich handelnd im engeren Sinne verstehende Teil der NPOs unberücksichtigt. Danach setzt sich die ›économie sociale‹ aus den traditionellen Säulen der Genossenschaften (Coopératives), der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (Mutualités) und der freiwilligen Vereinigungen (Associations) zusammen, welche – erweitert um die Stiftungen (Fondations) – zusammengenommen auch als CMAF-Familie bezeichnet werden.

Die Differenzen erklären sich aus offenkundig unterschiedlichen Sichtweisen auf den Dritten Sektor, je nachdem ob dieser unter mehr zivilgesellschaftlichen oder mehr sozialökonomischen Aspekten betrachtet wird. Inzwischen hat sich jedoch weithin die Erkenntnis durchgesetzt, dass der zivilgesellschaftliche und der sozialökonomische Aspekt unbedingt zusammen gehören, wobei sich eine gewisse Konvergenz der Sichtweisen anzudeuten scheint.

Die zweite wesentliche Differenz besteht in unterschiedlichen Interpretationen des ›Profit‹-Begriffs. Umfasst er jegliche Form von Gewinnerzielung oder muss zwischen verschiedenen Interpretationen des Begriffs differenziert werden? So war im deutschen Sprachraum der Begriff der Gemeinnützigkeit traditionell bestimmt von der Abwesenheit jeglicher Gewinnerzielungsabsicht (vgl. die Konstruktion des Idealvereins im Bürgerlichen Gesetzbuch, der im Gegensatz zum Wirtschaftsverein ausdrücklich nicht auf einen Geschäftsbetrieb gerichtet sein sollte, vgl. Münkner 2000). In der Praxis sind solche Beschränkungen allerdings längst überholt, weshalb inzwischen davon ausgegangen wird, dass die Gewinnerzielungsabsicht nicht vorherrschend sein dürfe, ein Rechtsbegriff, der in seiner Unbestimmtheit eine klare Abgrenzung des Gemeinnützigkeitsbegriffs nicht gerade erleichtert. In anderen Ländern, z. B. Großbritannien, stößt diese Sichtweise eher auf Unverständnis. Dort werden gemeinnützige Organisationen nicht daran gemessen, ob sie Gewinne erzielen wollen, was für eher selbstverständlich gehalten wird, sondern daran, wofür diese Gewinne verwendet werden, ob sie privat angeeignet oder in soziale bzw. gemeinwesenorientierte Zwecke reinvestiert werden. Auch in dieser Frage scheint sich, zumindest auf europäischer Ebene, ein gemeinsames Verständnis sozialwirtschaftlichen Handelns als ›not-for-private-profit-distributing‹ durchzusetzen.

Insgesamt verstärkt sich die Einsicht, dass der Dritte Sektor bzw. die Soziale Ökonomie generell nicht allein entlang institutioneller Abgrenzungen oder Rechtsformen bestimmt werden sollten. Vielmehr wäre die Bestimmung anderer, operationalisierbarer Kriterien erforderlich, welche unabhängig von kulturellen, politischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen anwendbar sind. Obwohl es dazu im Rahmen des EU-Programms ›Third System and Employment‹ einige Vorarbeiten bzw. Vorschläge gegeben hat, besteht darüber derzeit europaweit kein Konsens. Dennoch könnten die im Rahmen dieses Projektes entwickelten Kriterien als vorläufige Orientierung dienen, wobei sich aus der empirischen Analyse folgende gemeinsame Merkmale ableiten ließen:

- Es handelt sich um Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von BürgerInnen (zivilgesellschaftlicher Aspekt).

- Sie kennzeichnet ein gemeinschaftliches Handeln zur Erreichung sozialer bzw. gemeinwesenbezogener Zwecke (sozialökonomischer Aspekt).
- Ihr wirtschaftliches Handeln ist dem sozialen oder gemeinwesenbezogenen Zweck untergeordnet (oder zumindest gleichgestellt) und folgt dem Prinzip des ›not-for-private-profit-distributing‹.

Auf dieser Grundlage können wir zum Zwecke der Vergleichbarkeit folgende Differenzierungen vornehmen:

- Der Begriff ›Dritter Sektor‹ wird als der umfassendere angesehen, der alle, sowohl wirtschaftlich handelnde als auch nicht wirtschaftlich handelnde Non-profit-Organisationen (NPOs) umfasst.
- Unter den Begriffen ›Drittes System‹ bzw. ›Soziale Ökonomie‹ sollen nur die explizit wirtschaftlich handelnde Teile des ›Dritten Sektors‹ verstanden werden, wobei – entsprechend der europäischen Tradition – auch Mischformen zwischen dem Ersten und dem Dritten Sektor (wie z. B. im Genossenschaftsbereich) sowie dem Dritten und dem Zweiten Sektor (wie z. B. im Bereich der Wohlfahrtsorganisationen) einbezogen werden.

Die Entwicklung des Konzepts der Sozialen Unternehmung auf europäischer Ebene

Das Thema Soziale Unternehmungen ist erstmals Anfang/Mitte der 90er Jahre auf der Agenda transnationaler, insbesondere europaweiter Forschungsvorhaben aufgetaucht. Anders als die allgemeine Renaissance der Dritter-Sektor-Forschung, angeregt vor allem durch das Johns Hopkins Nonprofit Sector Comparative Project, entspringt das wachsende Interesse am Thema Soziale Unternehmungen der europäischen Diskussion um die Wiederbelebung bzw. Weiterentwicklung der Sozialen Ökonomie, die in ihren Wurzeln bis in die Selbsthilfe- und Genossenschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts zurückreicht.

Die Unterschiede ergeben sich, wie bereits gesagt, aus verschiedenen Sichtweisen auf diesen Sektor. Dies findet nicht zuletzt seinen Ausdruck in der Frage, aus welchen Bausteinen sich der Sektor zusammensetzt. In der mehr zivilgesellschaftlich orientierten Sichtweise sind es die NGOs (Non Governmental Organisations) und NPOs (Non Profit Organisations). Ihnen wird in doppelter negativer Abgrenzung eine Position zwischen bzw. jenseits von Markt und Staat zugewiesen, wobei implizit die Gesellschaft bzw. deren politisches System als Bezugspunkt dient. Bezugspunkt der sozialökonomischen Sichtweise ist demgegenüber in erster Linie das Wirtschaftssystem, wobei allerdings ein umfassenderes Verständnis von Wirtschaft zugrunde gelegt wird, welches über die klassischen Formen der Privatwirtschaft hinaus geht und sowohl öffentliche als auch assoziative bzw. kollektive Wirtschaftsformen einschließt. In diesem Kontext erscheint der ›Sektor‹ als ein drittes Wirtschafts-System, dessen Bausteine sich aus wirtschaftlichen *Unternehmungen* zusammensetzen. Dabei schlagen wir zur Abgrenzung bzw. Bestimmung des Begriffs der ›Sozialen Unternehmen‹ folgende Kriterien vor:

- Es handelt sich um privatrechtlich verfasste Wirtschaftsunternehmen zur Realisierung sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen.
- Sie entstehen aus Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von BürgerInnen, die sich von Risiken in der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Situation

- und/oder Mängeln in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen betroffen fühlen.
- Ihr wirtschaftliches Handeln ist den sozialen und/oder gemeinwesenbezogenen Zwecken untergeordnet (oder zumindest gleichgestellt).
 - Das unternehmerische Handeln geht von einer gemeinschaftlichen, kollektiven oder kooperativen Basis aus.

Soziale Unternehmenskultur als eigenständige Wirtschaftsweise

Bei diesen Kriterien handelt es sich um den Versuch, eine Abgrenzung des Gegenstands anhand positiver Kriterien vorzunehmen. Diese orientieren sich, wie bereits gesagt, weder an bestimmten Rechts- noch Organisationsformen, sondern sind offen für eine Vielfalt unterschiedlichster Formen, die in der Praxis Anwendung finden. Sie orientieren sich ebenfalls nicht an bestimmten Produkten oder Dienstleistungen, sondern an der *Art und Weise des Wirtschaftens*, in der diese Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden. So sind Soziale Unternehmungen keineswegs beschränkt auf soziale Dienstleistungen oder Dienstleistungen im Allgemeinen. Im Gegenteil verweisen auch hier alle empirischen Studien auf eine breite Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen, einschließlich industrieller High-Tech-Produkte einerseits und landwirtschaftlicher Produkte andererseits.

Entscheidend sind allerdings die sozialen bzw. gemeinwesenbezogenen Zielsetzungen, unter denen die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen erbracht werden und die in den konstitutionellen Regelungen der Organisation festgelegt sein müssen. So unterscheidet z.B. die italienische Gesetzgebung für Sozialgenossenschaften (Borzaga/Santuari 1998, 335ff) zwischen einem Typ A, der explizit soziale Dienstleistungen erbringt und einem Typ B, der im Rahmen seiner allgemeinen Geschäftstätigkeit gleichzeitig übergeordnete soziale Zielsetzungen, z.B. die Integration sozial Benachteiligter verfolgt. Diese Eigenschaft hat andere Autoren dazu veranlasst, Soziale Unternehmungen auch als »Hybrid-Unternehmen« (Evers u.a. 2002) anzusprechen.

Dies sollte allerdings nicht mit der – gleichwohl notwendigen – Diskussion um Wert- oder Qualitätsmaßstäbe für Soziale Unternehmungen verwechselt werden. Insofern sollte auch der Eindruck vermieden werden, dass es sich bei Sozialen Unternehmungen von vornherein um die moralisch Besseren oder sozial Engagierteren handelt. Die soziale oder moralische Qualität wäre hier im Einzelfall genauso zu prüfen wie bei kommerziellen oder öffentlichen Unternehmungen. Daher lautet die Grundthese, dass es sich in der Sozialen Unternehmenskultur um eine *andere* Art und Weise des Wirtschaftens handelt, die zwar nicht grundsätzlich die bessere oder sozialere Alternative zu sein beansprucht, von der wir aber annehmen, dass sie unter bestimmten Bedingungen und für bestimmte Problemlagen die adäquate, angemessene und möglicherweise sogar einzig sinnvolle Lösung darstellt.

Weshalb wir davon ausgehen, dass der Schlüssel zum Verständnis des besonderen Charakters Sozialer Unternehmungen in deren Entstehungsgeschichte zu suchen ist, d.h. in der Frage, *warum und von wem überhaupt Soziale Unternehmungen gegründet werden*.

Hier lehrt uns ein Blick sowohl in die eigene Geschichte als auch in die Kultur anderer Länder, dass die Gründung Sozialer Unternehmungen stets von sozialen Bewe-

gungen oder BürgerInneninitiativen ausgegangen ist. Soziale Unternehmungen können deshalb zu Recht als Teil der Zivilgesellschaft oder Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements angesehen werden. Andererseits führt bürgerschaftliches Engagement nicht zwangsläufig zu Sozialen Unternehmungen. Solche entstehen erst dann, wenn sich zivilgesellschaftliches Engagement und unternehmerische Initiative (»entrepreneurship«) zusammenfinden, oder anders ausgedrückt, wenn die AkteurInnen die Realisierung ihrer Zielsetzungen nicht oder nicht mehr ausschließlich von anderen erwarten, sondern zu ökonomischer Selbsthilfe greifen.

Verallgemeinert ergibt sich daraus die These, dass die Soziale Unternehmenskultur aus einer Verbindung von sozialem und/oder gemeinwesenbezogenem Engagement und wirtschaftlich rationalem Handeln als in der Regel gemeinschaftlich handelnde UnternehmerInnen entsteht.

Nun hat es immer wieder SkeptikerInnen gegeben, die behauptet haben, dass sich soziales Engagement und wirtschaftlich rationales Handeln widersprechen oder gar ausschließen – mit guten Argumenten und vielfältigen Belegen, nicht zuletzt mit Blick auf die aktuellen Tendenzen in der globalisierten Ökonomie. Trotzdem hat es nicht nur auf dem Höhepunkt der sozialen Konflikte des 19. und des beginnenden 20. Jahrhunderts eine Vielfalt sozialwirtschaftlicher Bewegungen gegeben, die bis heute nachwirken, sondern auch die jüngere sozialwirtschaftliche Bewegung wächst und entfaltet sich gerade in den Krisenzeiten und Krisengebieten der Weltökonomie, z. B. derzeit in Lateinamerika. Handelt es sich also nur um ein Projekt für Notlagen oder Krisenzeiten oder doch um ein auf Dauer angelegtes notwendiges Korrektiv bzw. eine notwendige Ergänzung unserer Wirtschaftsordnung, wie sie von unseren französischen KollegInnen unter dem Stichwort einer »économie plurielle« (vgl. Lavalle 1998) diskutiert wird?

Wir hatten Gelegenheit, zwischen 2000 und 2002 eine Bestandsaufnahme der Sozialen Unternehmenskultur in Deutschland (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung/BMBF) vorzunehmen. In diesem Zusammenhang sind wir in einer Reihe von Fallstudien auch der Frage nachgegangen, ob bzw. wie Soziale Unternehmen in der Praxis tatsächlich »anders« wirtschaften. Die Darstellung der Ergebnisse im Einzelnen würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, weshalb wir für nähere Informationen auf die vor kurzem publizierte Studie (Birkhölzer u. a. 2004) verweisen müssen. Der Befund ist – wenngleich auch nicht unbedingt repräsentativ – eindeutig: Soziale Unternehmen entwickeln in der Tat eigene betriebswirtschaftliche Strategien. Sie betreffen zentrale Handlungsfelder wie:

- Personalführung und Management:
Sie kennzeichnet ein höheres Maß an Partizipation und innerbetrieblicher Demokratie als Konsequenz der Erkenntnis, in höherem Maße von der Motivation und dem Engagement ihrer Mitglieder bzw. MitarbeiterInnen abhängig zu sein.
- Rolle und Einsatz Sozialen Kapitals:
Vertrauen, Gegenseitigkeitsbeziehungen, innerbetriebliche Verhaltensnormen, Verantwortungsbewusstsein und soziale Netzwerkbeziehungen sind eine unschätzbare Ressource, deren Entwicklung und Pflege – wenn auch nicht immer bewusst – über Erfolg und Misserfolg entscheidet.
- Soziales Marketing:
KundInnen, KlientInnen und andere »Stakeholder« werden in stärkerem Maße in die Unternehmung eingebunden als Instrument zur Überwindung anonymer

Marktbeziehungen, z. B. in Form sog. ›Multi-Stakeholder-Unternehmen‹.

- Soziale Buchführung und Berichterstattung:
Soziales Auditing als Instrument zur Messung des ›social added value‹ ist in einigen europäischen Ländern, wie z. B. in Großbritannien, Belgien, Italien bereits Standard, in Deutschland allerdings noch unterentwickelt.
- Finanzierungsstrategien:
Erfolgreiche Soziale Unternehmen folgen – nahezu überall – einem spezifischen Finanzierungsmix aus privatwirtschaftlichen Einnahmen am Markt, Einnahmen aus öffentlichen Mitteln für die Übernahme öffentlicher Aufgaben und nicht zuletzt aus Investitionen von Arbeitszeit und/oder Geld durch Dritte (bürgerschaftliches Engagement).

Rahmenbedingungen und Perspektiven

In den Begleitforschungsprogrammen zur Sozialen Ökonomie bzw. zum Dritten System auf europäischer Ebene ist immer wieder auf folgenden Widerspruch hingewiesen worden: Zum einen wird deren besondere Eignung sowohl bei der Integration sozial ausgegrenzter Personengruppen als auch bei der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze hervorgehoben, zum anderen wird darauf verwiesen, dass das entsprechende Potential aufgrund einer Vielfalt hemmender Faktoren nicht wirklich ausgeschöpft werden könne.

Als Ursache wird auf folgende Probleme verwiesen:

- ein generelles Informationsdefizit über den tatsächlichen Umfang, die Struktur und Leistungen der Sozialen Ökonomie, bzw. der Sozialen Unternehmungen,
- das Fehlen eines geeigneten ordnungspolitischen Rahmens,
- eine mangelnde Anpassung der entsprechenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften
- sowie der entsprechenden Förderinstrumentarien.

Darüber hinaus besteht Handlungsbedarf vor allem in folgenden Punkten:

- Akzeptanz der Sozialen Ökonomie bzw. der Sozialen Unternehmungen als eigenständiges Teilsystem der Wirtschaft,
- Verbesserung des Informationsstands und der Datenlage zu Umfang, Struktur und Leistungen der Sozialen Ökonomie bzw. der Sozialen Unternehmungen,
- Reform der rechtlichen Rahmenbedingungen im Gesellschafts-, Zuwendungs- und Steuerrecht, insbesondere Reform des Gemeinnützigkeitsrechts,
- Entwicklung einer eigenen Rechtsform für Soziale Unternehmungen, wie sie derzeit in Belgien, Frankreich, Großbritannien, Italien und neuerdings Finnland erprobt wird,
- Aufbau von entsprechenden Entwicklungsagenturen zur Beratung und Begleitung bei Unternehmensgründungen, in betriebswirtschaftlichen Fragen und bei Kooperationen mit den anderen Sektoren,
- Förderung von gleichberechtigten Kooperationsbeziehungen, insbesondere zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor (›corporate social responsibility‹),
- Aufbau und Förderung von sektorübergreifenden lokalen/regionalen Partnerschaften,
- Aufbau von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte, z. B. in Kompetenzzentren für Soziale Ökonomie

- und nicht zuletzt die Entwicklung angepasster Strukturen für Finanzdienstleistungen, einschließlich einer entsprechenden Reform der vorhandenen Förderinstrumentarien.

Für all diese Handlungsfelder gibt es bereits Beispiele von best practice sowie Modellversuche in nahezu allen europäischen Ländern; die Entwicklung von dauerhaft tragfähigen Lösungen bedarf allerdings noch erheblicher Anstrengungen in Forschung und Entwicklung auf den genannten Gebieten.

Literatur

- Birkhölzer, Karl (1994) Lokale Ökonomie. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Ein internationales Symposium, Berlin
- Birkhölzer, Karl/ Ernst Kistler/ Gerd Mutz (2004) Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Wiesbaden
- Borzaga, Carlo/ Alceste Santuari (Hg.) (1998) Social Enterprises and New Employment in Europe, Trento
- CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative) (2000) The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment, Liège
- Defourny, Jacques/ José Luis Monzón Campos (Hg.) (1992) Économie sociale/ The Third Sector, Brüssel
- Evers, Adalbert/ Ulrich Rauch/ Uta Stitz (2002) Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen, Berlin
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1995) Lokale Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung, Luxemburg
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996) Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen. Schlussfolgerungen für territoriale und lokale Beschäftigungsbündnisse, Luxemburg
- Laville, Jean-Louis (1998) Perspectives for the Social Economy in Europe. From the Social Enterprises to a Civil and Solidarity-Based Economy, Paris
- Münkner, Hans-H. (Hg.) (2000) Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, Neu-Ulm
- Salamon, Lester M./ Helmut K. Anheier (Hg.) (1999) Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns-Hopkins Nonprofit Sector Project. Phase II, Gütersloh
- Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hg.) (2002) Innovationsforum für Soziale Unternehmen/ Quartiersmanagement. Dokumentation, Berlin