



PATHFINDER – Neue Wege für Digitales Lernen in der Hochschulbildung mit Enterprise Community Entwicklung

Projekt-ID 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343

WP2 – Konsolidierter Bericht – Erkenntnisse und Herausforderungen in der gemeinschaftsgeleiteten Unternehmensentwicklung

Vorbereitet von Fifty-Fifty



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Methodik.....	4
3. Einblicke und Herausforderungen.....	8
a) Anzahl der Stärken und Schwächen bestehender Ausbildungsprogramme.....	8
b) Anzahl innovativer Modelle. Grad an Skalierbarkeit und Replizierbarkeit.....	12
c) Identifizierte Kompetenzen im Zusammenhang mit gemeinschaftsgeleiteten (CL) Projekten.....	13
d) Hauptherausforderungen von CL-Projekten	16
e) Digitale Werkzeuge für CL-Projekte.....	18
f) Liste der wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Aufbau einer Gemeinschaft/ein Netzwerk und für die öffentlich-private Zusammenarbeit.....	19
g) Finanzierung von CL-Projekten: Hauptfinanzielle Ressourcen und Barrieren für den Zugang zu Finanzierungsquellen.....	20
h) Hauptthemen, die in einen CL-Schulungskurs aufgenommen werden sollen.....	23
4. Schlussfolgerung.....	26
5. Anhang	31

1. Einleitung

PATHFINDER+, "Neue Wege für digitales Lernen in der Hochschulbildung mit Enterprise Community Development", ist ein Projekt mit dem Ziel, die Entwicklung gemeinschaftsgeführter Unternehmen durch digitale Lernlösungen und gezielte Bildungsprogramme zu unterstützen. Der Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit, Sozialunternehmen und gemeinschaftsorientierte Unternehmungen hat in den letzten Jahren stetig zugenommen, und dieses Projekt wird helfen, einige der Herausforderungen im Zusammenhang mit den Kompetenzen, dem Netzwerken und den finanziellen Herausforderungen von CLEs zu bewältigen.

In enger Zusammenarbeit mit Hochschulen, lokalen Entwicklungsagenturen und Gemeindeleitern ist PATHFINDER+ bestrebt, akademisches Wissen mit dessen Umsetzung in die tatsächliche Umsetzung im gemeinschaftsgetriebenen Unternehmen zu verbinden. Indem innovative Modelle und Best Practices in ganz Europa kartiert werden, beabsichtigt das Projekt, einen umfassenden Ausbildungsplan zu entwerfen, der ein digitales Lernarchiv umfasst. Das bedeutet, dass der abgeleitete Lehrplan dazu beitragen könnte, die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse bei Unternehmern, Studierenden und Ausbildern für die Schaffung und Nachhaltigkeit von CLEs zu entwickeln und so die soziale, wirtschaftliche und ökologische Resilienz in lokalen Zuständigkeitsbereichen weiter zu stärken.

PATHFINDER+ legt großen Fokus auf gemeinschaftliches Unternehmertum, soziale Innovation und digitale Kompetenz; sie richtet ihre Ziele somit mit dem EntreComp-Rahmen der Europäischen Kommission aus. Sie arbeitet auf einen Rahmen für eine Mikro-Zertifizierung in "gemeinschaftsgeführten sozialen Innovationsprojekten" hin, die es den Teilnehmern ermöglicht, an transformativen, gemeinschaftsgeleiteten Aktivitäten mit vollem Bewusstsein für Governance, Finanzplanung und ethische Entscheidungsfindung teilzunehmen.

Sechs Projektpartner sind beteiligt, die jeweils durch Forschung, Fokusgruppenbeteiligung und die Entwicklung maßgeschneiderter Bildungsmaterialien beitragen. Dies wird ein Best-Practice-Toolkit und Fallstudien umfassen, die zwischen Institutionen geteilt werden, um Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen Regionen zur Verbesserung des gesamteuropäischen gemeinschaftsgeführten Unternehmens-Ökosystems zu ermöglichen.

Angesichts der aktuellen Probleme, mit denen CLEs im weiteren Kontext der modernen Gesellschaft konfrontiert sind, insbesondere im Hinblick auf soziale, kulturelle und wirtschaftliche Nachhaltigkeit, besteht ein dringender Bedarf, strukturierte Interviews und Fokusgruppen durchzuführen, um wichtige Erkenntnisse zu gewinnen und gezielte Lösungen zu entwickeln. Ziel wäre es, zu diskutieren, wie CLEs ihre Dynamik in der Praxis verändern und welche Kompetenzen zur Unterstützung der Gemeinschaftsentwicklung erforderlich sind.

Der Grund, warum CLEs immer wichtiger werden, ist, dass sie Berichten zufolge kollektive Entscheidungsfindung, soziale Gerechtigkeit und Demokratisierung wirtschaftlicher Chancen fördern. Andererseits stehen CLEs auch vor erheblichen Hindernissen wie Bürokratie, fehlender Finanzierung und



mangelnder Netzwerkfähigkeit, wie verschiedene Berichte berichten. Ein dringend benötigter Weg sind Wege, die diese Unternehmen durch einen kollaborativen Ansatz von Partnern wie Bildungseinrichtungen, lokalen Regierungen und Unternehmern entwickeln können.

Darüber hinaus stehen CLEs oft vor schwierigen finanziellen Lagen, fehlender erfahrener Arbeitskraft und komplexen rechtlichen Umfelds. Dementsprechend teilen die meisten Partner, dass gezielte Schulungsprogramme notwendig sind; Praktische Fähigkeiten umfassen finanzielle Kompetenz, Gemeindearbeit und Resilienz.

Gleichzeitig gilt die Fähigkeit, digitale Werkzeuge zu nutzen und sich in moderne Technologien einzufügen, als entscheidend für CLEs, um die heutige schnelle Umgebung zu überholen.

2. Methodik

Der methodische Ansatz des PATHFINDER+-Projekts verwendet hauptsächlich qualitativen Ansatz mit Fokusgruppen und Interviews, aber auch einen quantitativen Ansatz, um eine umfassende Abdeckung der Analyse in CLEs und die Kompetenzaufrechterhaltung sicherzustellen. Der Kernfokus liegt im Wesentlichen auf empirischen Daten, die durch Fokusgruppen und Umfragen bei sechs Partnerorganisationen, die dieses Projekt leiten, erzeugt werden. Dies lieferte eine breite Palette von Einblicken, indem Wissenschaftler, Unternehmer, Berater und Ausbilder aus verschiedenen Bereichen des sozialen und gemeinschaftsorientierten Unternehmens zusammengebracht wurden.

1. Fokusgruppen

Das wichtigste qualitative Werkzeug waren die Fokusgruppen, in denen eingeladene, von der Gemeinschaft geführte Interessengruppen Erfahrungen, Schwierigkeiten und Strategien bezüglich gemeinschaftsgeführter Unternehmen und Schulungsprogramme äußern konnten. Jede Partnerorganisation war verantwortlich für die Organisation einer Fokusgruppe mit lokalen Teilnehmern aus den verschiedenen Sektoren: Hochschulbildung, soziales Unternehmertum, lokale Entwicklung und Beratung. Sie waren um zentrale Diskussionspunkte herum organisiert, wie zum Beispiel:

Konzeptualisierung des CLE, mit Fokus auf Governance-Strukturen, ethische Prinzipien, bestehende Bildungs- und Ausbildungsprogramme einschließlich innovativer Modelle und Lernerfahrungen sowie die Rolle der Gemeinschaft bei deren Entwicklung.

Finanzielle Nachhaltigkeit, rechtliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliches Engagement: Die Herausforderungen und Chancen von CLE.

Kompetenzen, die notwendigerweise in die Entwicklung und Verwaltung von CLEs eingebunden sind, beziehen sich auf Führung, finanzielle Bildung und digitale Werkzeuge.

Netzwerkaufbau: Es betont die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren beim Aufbau gemeinschaftsgetriebener sozialer Innovation.



Jede Diskussion wurde von einem Moderator gemäß einer strukturierten Agenda geleitet, um sicherzustellen, dass vielfältige Perspektiven eingefangen wurden. Die Ergebnisse fassten die groben Themen und Lösungen zusammen, die diese Diskussionen hervorbrachten. Diese qualitativen Daten spielten eine wichtige Rolle dabei, Lücken in bestehenden Ausbildungsprogrammen zu erkennen und einen individuelleren Lehrplan für das Projekt zu gestalten.

Die Fokusgruppe war auch hilfreich bei der Validierung der Schlussfolgerungen im WP2

"Mapping analysis". **2. Interview-Umfrage**

Andererseits wurde die qualitative-quantitative Datenerhebung durch eine Umfrage durchgeführt, die auf strukturierten Interviews mit dem Google-Formular basierte, um die Fokusgruppen-Erkenntnisse zu ergänzen. Die Umfrage wurde innerhalb der Fokusgruppen, Teilnehmer und weiterer Akteure im Ökosystem des gemeinschaftlichen Unternehmertums durchgeführt. Wichtige abgedeckte Bereiche sind:

Kompetenzbewertung: Eine der gestellten Fragen bezog sich auf die Schlüsselkompetenzen, die die Teilnehmer für gemeinschaftsgeführtes Unternehmertum als notwendig empfanden.

Programmvertrautheit: Die Umfrage fragte auch nach der Vertrautheit der Teilnehmer mit bestehenden Schulungsprogrammen und ihren Ideen, was getan werden könnte, um die CLEs besser zu unterstützen.

Die Anforderung war, dass jeder Partner mindestens **40 Umfrageantworten erhalten muss**, was insgesamt 240 ausgefüllte Antworten im Konsortium ergibt.

3. Datenzusammenstellung und -analyse

Die aus den Fokusgruppen und Umfragen jedes Partners gewonnenen Daten werden zu Berichten zu den lokalen und nationalen Herausforderungen der CLEs zusammengefasst. Die Ergebnisse dieser Konsolidierungen könnten zur Entwicklung eines Mikro-Zertifikatsrahmens und eines digitalen Werkzeugkastens zur Unterstützung gemeinschaftsgeführter sozialer Innovationen in Europa verwendet werden.

In diesem Zusammenhang stellt der doppelte Ansatz – unter Verwendung von Fokusgruppen und Umfragen – im PATHFINDER+-Projekt sicher, dass die Methodik umfassend und partizipativ ist, die die meisten vielfältigen Erfahrungen und Bedürfnisse der Regionen widerspiegelt und dabei fest in den realen Praktiken verankert bleibt, die für die Entwicklung innovativer Lösungen auf jeder Herausforderungsebene der CLEs unerlässlich sind.

Der Fragebogen

Nachfolgend ist der Fragebogen bereitgestellt, der für Forschungszwecke verwendet wurde. Der Fragebogen, der im Konsens der Projektpartner erstellt wurde, um Fragen mit geschlossenem Typ (Multiple-Choice-Formular) und offenen Fragen einzubeziehen, um Daten zu sammeln, 40 Interessengruppen pro Land.

Link zur Umfrage:

<https://docs.google.com/forms/d/1nX9lgpavBmXDwPMptHSptCDURK>



Hauptfragen:

1. Wählen Sie basierend auf Ihrer Erfahrung die Tipps zur Entwicklung von "gemeinschaftsgeführten" Projekten in unseren Gebieten aus.
2. Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Entwicklung eines gemeinschaftsgeführten Projekts erforderlich?
3. Haben Sie jemals an einem gemeinschaftsgeführten Trainings- oder Unternehmerprogramm teilgenommen oder es gekannt?
4. Welches Ausbildungsprogramm, das mit der Entwicklung von "sozialen Gemeinschafts"-Projekten verbunden ist, kennen Sie? Und könnten Sie ganz kurz die wichtigsten Aspekte nennen (Universität/Institution, wo es angeboten wird; Name des Programms; Hauptinhalt, Sie können den Link beifügen, falls Sie ihn haben...)?
5. An welchen Schulungsinhalten haben Sie im Trainingsprogramm für "gemeinschaftsgeführte" Unternehmer gearbeitet?
6. In Bezug auf dieses Trainingsprogramm, was sind Ihrer Meinung nach seine drei Haupt-"Stärken"?
7. Was sind Ihrer Meinung nach die drei Haupt-"Schwächen" dieses Ausbildungsprogramms?
8. Im Zusammenhang mit diesem Trainingsprogramm, was sind Ihrer Meinung nach seine drei wichtigsten "Schlüssel-Erfolgsfaktoren"?
9. In Bezug auf dieses Schulungsprogramm, was ist Ihrer Meinung nach dessen Hauptauswirkung und Beitrag in der Gemeinschaft?
10. Welche Veränderungen oder Auswirkungen hat dieses Programm auf Sie in Ihrem persönlichen und beruflichen Leben gehabt?
11. Was sind Ihrer Meinung nach die innovativsten Aktivitäten für die Teilnehmer in Bezug auf dieses Schulungsprogramm, und könnten Sie sie ganz kurz beschreiben?
12. Im Zusammenhang mit diesem Ausbildungsprogramm, was halten Sie für die interessantesten angewandten digitalen Werkzeuge für die Entwicklung von "sozial-gemeinschafts"-Projekten?
13. Welche Schulungsinhalte fehlen Ihrer Meinung nach in den Ausbildungsprogrammen für "Community"-Unternehmer?
14. In Bezug auf dieses Schulungsprogramm, in welchen Kontexten/Aufgaben/Berufen könnte es anwendbar sein? (Zum Beispiel in Freiwilligenprogrammen oder Bürgerbeteiligungsaktivitäten usw.)
15. Beschreiben Sie SEHR KURZ Ihre Vision der Entwicklung von "gemeinschaftsgeführten" Projekten in der Hochschulbildung an Universitäten.

16. Nach Ihrer Erfahrung, welche Kompetenzen begünstigen die Einrichtung eines konsistenten Netzwerks von Stakeholder-Partnern zur Unterstützung eines "gemeinschaftsgeführten" (sozial/ökologischen/kulturellen) Projekts?
17. Nach Ihrer Erfahrung: Was sind die wichtigsten HERAUSFORDERUNGEN, denen Unternehmer gegenüberstehen, wenn sie ein "gemeinschaftsgeführtes" Unternehmen gründen wollen?
18. Was sind Ihrer Meinung nach die besten Finanzierungsquellen für ein gemeinschaftsgeführtes Unternehmen?
19. Welchen Rat würden Sie einem Unternehmer geben, der ein gemeinschaftsgeführtes Unternehmen entwickeln möchte? 20. Weitere relevante Schulungsaspekte, die berücksichtigt werden sollten

Fragebogenverwaltung

1. Online-Umfrageplattform

In diesem Zusammenhang war die Online-Umfrageplattform für das Projekt Google Forms; Es ist ziemlich zuverlässig und einfach zu bedienen. Der Online-Fragebogen wurde als Überwachungsinstrument verwendet, um den Tenderindikator zu überprüfen, also die Anzahl der zu erzielenden Interviews und Antworten. Mit Google Forms kann man den Fragebogen einfach effizient erstellen und mit der Zielgruppe teilen, während eine Echtzeit-Datenerfassung und -analyse möglich ist. Da das Tool auf allen Arten von Geräten verfügbar und sehr einfach zu bedienen ist, ist es eine sehr geeignete Möglichkeit, mit den verschiedenen Befragten in Kontakt zu treten.

2. Interviews

Abgesehen davon, dass er auch online durchgeführt werden kann, sind Interviews eine lohnende Methode zur Durchführung des Fragebogens, insbesondere wenn nach reichhaltigeren und aufschlussreicheren Antworten gesucht werden. Diese Methode ermöglicht eine persönlichere Interaktion und kann daher genutzt werden, um Fragen oder Ideen zu klären, die während des Prozesses vage bleiben.

3. Übersetzung

Erstens wurde der Fragebogen in alle relevanten Sprachen der teilnehmenden Länder übersetzt, um ihn für alle Zielgruppen repräsentativ, inklusiv und verständlich zu machen. Dieser Schritt ist tatsächlich relevant für die Sammlung gültiger und sinnvoller Antworten, da die Teilnehmer mit den Inhalten in ihrer Muttersprache arbeiten und sicherstellen, dass alle darin gestellten Begriffe und Fragen verstanden werden.

4. Verbreitung

Der Link der Umfrage wird mit möglichen Befragten über verschiedene Verteilungsformen geteilt, darunter:



E-Mail-Einladungen wurden direkt an die Stakeholder, Wissenschaftler, Unternehmer, Jugendarbeiter und andere relevante Teilnehmer gesendet.

Berufliche Netzwerke: Öffentlichkeitsarbeit über lokale und internationale Netzwerke, die sich mit gemeinschaftsgeführtem Unternehmen, Bildung und sozialem Unternehmertum beschäftigen. Während der "Kartierungsanalyse" wurde eine zuverlässige Datenbank erstellt.

Diese Kanäle sorgen für eine breite Abdeckung, ermöglichen die Teilnahme aller Sektoren und dienen somit als Kanal, damit die Umfrage ihre Zielgruppe erreicht.

Datenerhebung

Im PATHFINDER+-Projekt erfolgt die Datenerhebung in voller Übereinstimmung mit Datenschutzbestimmungen und den Protokollen zur Zustimmung der Teilnehmer. Im Rahmen des Umfrageprozesses werden die Teilnehmer darüber informiert, wie ihre persönlichen Daten verwaltet und verarbeitet werden. Die im Fragebogen enthaltene Einverständniserklärung gewährleistet Transparenz und rechtliche Einhaltung bei der Verarbeitung von Teilnehmerdaten. Die Erklärung lautet wie folgt:

Einverständniserklärung: *"Ich stimme hiermit der Verarbeitung meiner Daten zu, um mich über alle aktuellen Nachrichten, europäische Projekte, Veranstaltungen, Zuschüsse, Programme für Unternehmen, Unternehmer, Studierende und Absolventen usw. auf dem Laufenden zu halten. Fundeun wird Ihre Daten verarbeiten, um diese Verarbeitung gemäß Ihrer Zustimmung zu verwalten und zu legitimieren. Sie können Ihre Rechte auf Zugriff, Berichtigung, Löschung und andere Rechte, wie in den zusätzlichen Informationen in der Datenschutzrichtlinie angegeben, ausüben."*

Wichtige Aspekte der Datenerhebung:

Alle Befragten, die sowohl die Umfrage als auch die Interviews beantworteten, lieferten freiwillig Daten. Sie dürfen die Einwilligungserklärung durchgehen, bevor sie ihre Antworten einreichen.

Datennutzung: Die Daten werden ausschließlich erhoben, um die Teilnehmer über Schulungsprogramme, Webinare, Networking-Meetings oder Veranstaltungen im Zusammenhang mit gemeinschaftsgeleiteten Projekten informiert zu halten. Eine Datenoffenlegung an Dritte, außer wenn ausdrücklich angegeben, wird ausschließlich zur weiteren Entwicklung der Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Projekt genutzt.

Datenmanagement: Das Konsortium garantiert das Datenmanagement gemäß den geltenden Regeln zum Schutz personenbezogener Daten in der Europäischen Union, DSGVO, berücksichtigt Sicherheitsmaßnahmen zur Verhinderung des Verschwindens derjenigen, benachteiligter Nutzung oder unbefugten Zugriff sowie garantiert korrekte und relevante Informationen, um die Ausübung der Rechte der Teilnehmer sicherzustellen.

Mit der Bindung an diese Prinzipien sichert das PATHFINDER+-Projekt Ethik, Transparenz und die Einhaltung der Datenschutzrechte in allen Aktivitäten der Datenerhebung; Dadurch wird Vertrauen aufgebaut, und eine aktive Teilnahme sowohl während der Umfrage- als auch in der Interviewphase wird gefördert. Αρχή φόρμας



3. Einblicke und Herausforderungen

Dieser Abschnitt fasst die aus Fokusgruppen und Interviews gewonnenen Erkenntnisse mit verschiedenen Profilen von Stakeholdern zusammen (Wissenschaftler, lokale Entwicklungstechniker, Berater, Mentoren, Unternehmer, Sozialunternehmer und Hochschulstudierende). Insights wird PATHFINDER+ beim Projekt helfen, einen inklusiven Rahmen zu entwickeln, der bestehende Lücken schließt und eine praktikable Grundlage bietet, in der die

CLEs sollten gedeihen. In dieser Hinsicht ist der Ansatz sehr wichtig, um lokale Gemeinschaften zu stärken, indem er die sozialen Erträge für die Menschen verstärkt sowie den langfristigen Erfolg solcher Unternehmen in verschiedenen Regionen garantiert.

a) Anzahl der Stärken und Schwächen bestehender Ausbildungsprogramme.

Die Stärken und Schwächen, die in den Trainingsprogrammen der verschiedenen CLEs zu hören sind, werden unten hervorgehoben. Diese Analyse basiert auf Diskussionen in Fokusgruppen und gibt Einblicke in umfassende Beobachtungen der Wirksamkeit der Programme und der verbesserungsbedürftigen Bereiche.

Zusammenfassung: Stärken bestehender Ausbildungsprogramme

Stärke	% Partner*
Hohe Bürgerbeteiligung und Zusammenarbeit	100%
Schwerpunkt auf Teamarbeit und Mentoring	83%
Institutionelle Unterstützung und gesellschaftliches Engagement	83%
Praktischer, praxisorientierter Lernansatz	67%
Starker Fokus auf Prinzipien der Sozialökonomie	50%
Networking- und Mentoring-Möglichkeiten	83%
Abstimmung mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs)	33%
Entwicklung der finanziellen Bildung	50%

Fokus auf Innovation und unternehmerische Fähigkeiten	67%
Schwerpunkt auf digitaler Kompetenz und Werkzeugnutzung	33%

*% Partner: Wie viele Partner haben diese Stärke im Gesamtergebnis identifiziert?

Die größte Stärke ist das **tiefe Engagement und die Beteiligung** während der gesamten Programme, insbesondere bei Studierenden und Persönlichkeiten aus der Gemeinde. Aktive Beteiligung an Zusammenarbeit und Teamarbeit wird die Grundlage bilden, auf der von der Gemeinschaft geführte Projekte stattfinden werden. Die Unmittelbarkeit der Arbeit und die praktische Anwendbarkeit geben den Teilnehmern praktische Erfahrungen mit den Arbeiten, in denen sie ausgebildet werden. Engagement befähigt daher die Person, Verantwortung aus der Verantwortung zu nehmen, und mit diesem Gedanken führt sie zur Nachhaltigkeit der während der Schulung entwickelten Initiativen. Durch die Beteiligung an praktischen, realen Projekten wenden die Teilnehmer theoretische Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen um und damit wertvolle Erfahrungen, um die praktische Umsetzung eigener, gemeinschaftsgeführter Unternehmen zu ermöglichen.

Eine Reihe der Schulungsprogramme orientiert sich an den **SDGs**, indem sie **Perspektiven darauf bieten**, wie die Arbeit der Teilnehmer zur Erreichung globaler sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Ziele beiträgt. Die Programme fordern die Teilnehmer auf, über ihren eigenen Kontext hinauszudenken, was langfristige Nachhaltigkeit und die Möglichkeit ihrer Unternehmen sowohl auf lokaler als auch globaler Ebene zu gestalten ist. Diese Verbindungen zu globalen Zielen

Das Gefühl der sozialen Verantwortung der Teilnehmer stärken, um Unternehmen zu entwerfen, die nicht nur zu lokalen Bedürfnissen, sondern auch zu einem breiteren gesellschaftlichen Wandel beitragen. Es wurde festgestellt, dass eine tiefere Ausbildung notwendig sein würde.

Weitere Stärken der Programme sind das **Mentoring** und **die Networking-Möglichkeiten**. Sie haben zudem die unschätzbare Möglichkeit, Erfahrungen von mehreren Fachleuten zu erhalten, die sowohl während als auch nach der Schulung Beratung und Unterstützung anbieten können. Es ist auch da, um Probleme anzugehen, die sich aus der schwierigen Aufgabe der Verwaltung von gemeinschaftsgeführten Unternehmen ergeben, indem praktische Beratung zu Themen wie Führung, Ressourcenmanagement und Entscheidungsprozessen entstehen. Die Networking-Möglichkeiten bieten den Teilnehmern außerdem die Möglichkeit, Beziehungen zu anderen Unternehmern, Organisationen und Interessengruppen aufzubauen, die letztlich dazu beitragen würden, Ressourcen und Unterstützung für das langfristige Fortbestehen des Unternehmens zu erhalten.

Die Programme beeindrucken auch durch den Schwerpunkt **auf praktischem Lernen**. Viele Schulungen verwenden Simulationen, Fallstudien und praktische Übungen, die den Teilnehmern helfen, theoretisches Wissen auf greifbare Probleme anzuwenden. Das praktische Lernen hat bestätigt, dass der Teilnehmer die notwendigen Fähigkeiten und das Selbstvertrauen entwickelt, um ein gemeinschaftsgeführtes Unternehmen effektiv zu führen. Die Arbeit an tatsächlichen Projekten während der Ausbildung bedeutet, dass die Teilnehmer ein tiefgehendes Verständnis für die Herausforderungen

auf Feldebene haben und wie sie damit umgehen können, sobald sie im Einsatz sind.

Die Programme profitieren daher auch von institutioneller und gemeinschaftlicher Unterstützung, da die Teilnehmer Zugang zu einer Vielzahl von Ressourcen, Werkzeugen und Netzwerken haben, die die Ausbildungswirkung weiter steigern. Die Beteiligung von Universitäten und Gemeinschaftsorganisationen bedeutet, dass die Teilnehmer mit einem größeren Unterstützungssystem verbunden sind und somit die durch solche Partnerschaften verfügbare Expertise und Infrastruktur nutzen. Diese starke Unterstützung gibt den Teilnehmern das Gefühl, befähigt und gut gerüstet zu sein, ihre unternehmerischen Interessen zu verfolgen.

Zusammenfassung: Schwächen bestehender Ausbildungsprogramme

Schwächen	% Partner*
Mangel an umfassendem juristischem und finanziellem Wissen	100%
Begrenzte Finanzierung und finanzielle Mittel	83%
Kurze Programmdauer und fehlende Nachverfolgung	67%
Unzureichende digitale Kompetenz und unzureichende Werkzeugnutzung	50%
Begrenzte lokale Relevanz und Skalierbarkeit	50%
Bürokratische und administrative Hürden	50%
Mangel an praktischen, praxisnahen Anwendungen	33%
Hohe Komplexität bürokratischer Prozesse	33%
Akademische Sprache als Barriere für die Zugänglichkeit	33%

* % Partner: Wie viele Partner haben diese Stärke über die Gesamtzahl identifiziert?

Dennoch gab es einige wichtige Lücken in den meisten Ausbildungsprogrammen, die bearbeitet werden mussten. Am wichtigsten in dieser Hinsicht ist eine umfassende **Ausbildung in Finanzen und Rechtswissenschaften**. Obwohl die Teilnehmer des Programms auf grundlegende finanzielle Konzepte ausgerichtet sein können, gehen die meisten Programme nicht tief darauf ein, Finanzmanagementaspekte, Kapitalbeschaffung und rechtliche Rahmenbedingungen. Diese Lücke lässt



viele Teilnehmer schlecht gerüstet, um mit den wirtschaftlichen Realitäten eines gemeinschaftsgeführten Unternehmens umzugehen, nachhaltige Finanzierung und langfristiges Management finanzieller Ressourcen zu sichern. Ohne eine angemessene Grundlage in Finanzkompetenz und juristischem Wissen ist es für die Teilnehmer schwierig, Unternehmen über die frühen Phasen hinaus aufrechtzuerhalten.

Die zweite große Schwäche betrifft die kurze Dauer, die viele Programme während der Ausbildung annehmen. Dies liegt an der sehr geringen Zeit, die für die Ausbildung vorgesehen ist, was den meisten Teilnehmern nicht hilft, komplexe Themen im Management von gemeinschaftsgeführten Unternehmen vollständig zu verstehen. Obwohl die Programme auf Einführungsebene nützlich sind, erlauben ihre kurzen Sitzungen keine Abdeckung kritischer Themen wie **Geschäftsentwicklung und Gemeinschaftsengagement**. Auch dieser kurze Zeitraum begrenzt die Internalisierung von Konzepten durch die Teilnehmer selbst und kann die effektive Anwendung in ihren Projekten beeinflussen.

Ein weiteres Problem, das das verschärft, ist **der Mangel an Nachverfolgung** nach Abschluss der Schulungen. Viele Teilnehmer sagten, dass nach den ersten Schulungen keine Nachverfolgung in Bezug auf Mentoring oder Zugang zu Ressourcen erfolgte, was es erschwerte, die Umsetzung solcher Projekte aufrechtzuerhalten. Mangels Nachverfolgung und fortgesetzter Unterstützung sind die Teilnehmer oft ratlos, um einige Herausforderungen zu überwinden, die später auftreten könnten. Tatsächlich kann ein Projekt ohne fortlaufende Anleitung ins Stocken geraten oder komplett scheitern. Das Fehlen von Nachsorgemechanismen verringert die langfristigen Auswirkungen, die durch das Training entstehen könnten, da den Teilnehmern die Werkzeuge fehlen, um ihre Unternehmen langfristig am Laufen zu halten.

Eine weitere Einschränkung ist, dass einige Programme **keine digitale Kompetenztraining anbieten**. Während einige Teilnehmer mit grundlegenden digitalen Werkzeugen vertraut gemacht werden, bleibt die Schulung hinter der tatsächlichen Ausrüstung für solche Werkzeuge zurück. Digitale Kompetenz ist entscheidend für die Bewältigung moderner Unternehmen – von Projektmanagement über Kommunikation bis hin zu Fundraising. Diese Lücke in den digitalen Fähigkeiten benachteiligt die Teilnehmer bei der Skalierung ihrer Unternehmen oder der Nutzung digitaler Plattformen zur Verbesserung ihrer Abläufe.

Manche Programme werden als mangelnde **lokale Relevanz und Skalierbarkeit wahrgenommen**. Die Teilnehmer waren der Meinung, dass Schulungsmaterialien, einschließlich Fallstudien und Beispiele, meist sehr allgemein waren und die Probleme ihrer unmittelbaren lokalen Gemeinden nicht ausreichend behandelten. Daher fiel es den Teilnehmern schwer, diese Lektionen in ihren eigenen Kontexten anzuwenden. Wenn die Schulungen den Realitäten entsprechen, in denen sie in der lokalen Umgebung stattfinden, werden die Programme relevanter und effektiver. In diesem Zusammenhang hoben die Teilnehmer zudem eine Reihe bürokratischer und administrativer Hürden hervor, die eine Skalierung erfolgreicher Unternehmen in andere Regionen behindern. Darüber hinaus verschärft die Schwierigkeit, ausreichende Mittel zu sichern, ein weiteres Problem – die Aussicht, dass gemeinschaftsgeführte Unternehmen über die Anfangsphase hinaus expandieren könnten.

Schließlich verbessert **sich der Zugang zu Finanzierung** leider nicht in allen Ausbildungsprogrammen. Für viele Teilnehmer blieb der Zugang zu Finanzierung und daraus resultierender finanzieller Unterstützung, die notwendig sind, um die Versorgung ihrer Unternehmen sicherzustellen, ein Problem.



Dieser Mangel an finanzieller Unterstützung verhindert oft, dass Projekte umgesetzt werden können über die experimentelle Phase hinaus, um zu konsolidieren und zu expandieren. Ohne ausreichende Finanzierung gibt es echte Hürden für die Teilnehmer, langfristige, nachhaltige, gemeinschaftsgeführte Unternehmen zu konsolidieren.

b) Anzahl innovativer Modelle. Grad der Skalierbarkeit und Replizierbarkeit.

Zusammenfassung: Anzahl innovativer Modelle

Innovative Modelle	% Partner*
Diskussionsforen und offener Dialog	100%
Praktische Workshops und praktische Übungen	100%
Exkursionen und direkter Kontakt mit Praktikern	83%
Rollenspielsimulationen und Hackathons	83%
Co-Creation-Workshops und kollaborative Aktivitäten	83%
Sozialprojektsimulationen	67%
Wirkungsmessung und herausforderungsbasiertes Lernen	67%
Networking-Events und Mentoring-Möglichkeiten	50%
Pop-up-Projektmessen und interaktive Präsentationen	50%

* % Partner: Wie viele Partner haben diese Stärke über die Gesamtzahl identifiziert?

Während die Fokusgruppen und Interviews der PATHFINDER+-Partner tatsächlich eine große Kreativität bei innovativen Aktivitäten zeigten, die in bestehende Schulungsprogramme für CLEs integriert wurden, stellen diese Aktivitäten den Versuch dar, die Lücke zwischen theoretischem Wissen und praktischer Anwendung zu überbrücken, indem sie mehr Beteiligung, Zusammenarbeit und praxisorientiertes Lernen fördern. Kurz gesagt, kreative Ansätze wurden in die Trainingsprogramme aller Partner integriert, um die Teilnehmer darin zu coachen, wie sie mit den vielen Komplexitäten der Verwaltung und Skalierung von CLEs umgehen können.

In diesen Schulungsprogrammen wurden zahlreiche innovative Modelle eingeführt, bei denen jeder Partner einzigartige Strategien als Antwort auf vielfältige Bedürfnisse der Teilnehmer einführte. Die meisten Modelle enthielten eine Kombination **aus Diskussionsforen, praxisorientierten Workshops, Exkursionen, interaktiven Lerntechniken und Simulationen**, um einen realen Einblick darin zu geben,



wie gemeinschaftsgeführte Unternehmen funktionieren könnten. Jedes der Programme unterstrich, wie wichtig diese praktischen Übungen sind, die es den Teilnehmern ermöglichen, sich mit realen Problemen auseinanderzusetzen und praktikable Lösungen zu entwickeln. Dies kann Co-Creation-Workshops, **Hackathons** oder sogar Simulationen umfassen. Solche innovativen Ansätze motivierten die Teilnehmer, aktiv Verantwortung für ihren Lernprozess zu übernehmen, und trugen somit zum Gesamterfolg der Programme bei, indem sie die Teilnehmer befähigten, Gemeinschaftsprojekte zu übernehmen.

Andere Partner boten zudem Modelle, die **den direkten Kontakt mit Praktikern** im Feld förderten und die Teilnehmer so mit den Realitäten vertrauten, denen sie in der Praxis in gemeinschaftsgeführten Unternehmen begegnet waren. Die meisten Programme integrierten beispielsweise **Exkursionen** zu Sozialunternehmen oder **Praktika**, die den Teilnehmern praktische Erfahrungen in natürlichen Umgebungen ermöglichten. Solche Interaktionen vermitteln wertvolles Wissen über die Herausforderungen und Chancen, denen gemeinschaftsgeführte Unternehmen gegenüberstehen, und helfen den Teilnehmern, Lernen sinnvoll anzuwenden.

Viele dieser innovativen Modelle zeigten vielversprechende Leistungen, insbesondere jene, die sich auf **praktische Einbindung und Ko-Erstellung bezogen**, hinsichtlich des Ausmaßes von Skalierbarkeit und Replizierbarkeit. Rollenspielsimulationen,

Hackathons und soziale Simulationen wurden als sehr anpassungsfähig in verschiedenen Gemeinschaftskontexten beschrieben. Ansätze sind leicht replizierbar, da die Prozesse der Zusammenarbeit bei der Problemlösung und der Stakeholder-Einbindung ein integraler Bestandteil für den Erfolg gemeinschaftsgeführter Unternehmen sind. Darüber hinaus waren die durch den challenge-basierten Lernansatz und offene Foren bereitgestellten Rahmenwerke sehr flexibel und konnten leicht an verschiedene Gemeinschaften angepasst werden. Dementsprechend sind solche Ansätze hoch skalierbar.

Allerdings hat die Skalierbarkeit einiger innovativer Modelle auch ihre Grenzen. Obwohl Diskussionsforen, Pop-up-Projektmessen und Netzwerkveranstaltungen sehr erfolgreich bei der Förderung lokaler Beteiligung waren, hing ihr Erfolg maßgeblich von Ressourcen, institutioneller Unterstützung und gesellschaftlicher Beteiligung ab, die von Region zu Region stark variieren kann. Die Herausforderung besteht darin, diese Aktivitäten an Regionen mit weniger Ressourcen oder weniger etablierten Netzwerken anzupassen. Während Modelle, die auf direkten Kontakt mit Fachleuten – zum Beispiel durch Praktika oder durch Zusammenarbeit zwischen Universität und Wirtschaft – angewiesen sind, in Bereichen mit Skalierbarkeitsproblemen leiden, in denen die Anzahl solcher Partner unzureichend wird.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der mit Skalierbarkeit und Nachhaltigkeit zusammenhängt, ist das Ausmaß, in dem diese innovativen Modelle in bestehende Bildungs- und Ausbildungsstrukturen integriert werden können. Einige der Partner berichteten, dass die von ihnen durchgeführten Programme zwar praktisches Lernen und die Realität simulierten, dieses Lernen jedoch nicht notwendigerweise in größere Lernstrukturen eingebettet war. Praktika und Exkursionen, die die Möglichkeit für praktische Erfahrungen mit gemeinschaftsgeführten Unternehmen bieten, sind zum Beispiel äußerst effektiv, können aber ressourcen- und zeitintensiv sein, um sie in anderen



Bildungskontexten zu replizieren. Die Herausforderung bleibt jedoch, dass diese innovativen Modelle anpassungsfähig, aber auch in verschiedenen institutionellen Rahmen nachhaltig sind.

Zusammenfassend hat die breite Palette innovativer Modelle, die durch Trainingsprogramme integriert wurden, effektiv die Lücke zwischen Theorie und Praxis geschlossen. Die meisten Modelle, insbesondere jene zu Ko-Erstellung, praktischem Engagement und der Lösung realer Probleme, hatten beträchtliches Potenzial für Skalierung und Replizierbarkeit. Während sich manche Aktivitäten leichter als andere für Anpassungen in ressourcenarmen Umgebungen eignen mögen, insbesondere in Programmen, die auf lokale Ressourcen und berufliche Netzwerke angewiesen sind, kann durch die Bewältigung dieser besonderen Herausforderungen Vertrauen in die Skalierung und Replikation der innovativen Modelle in diesen Programmen in unterschiedlichen Gemeinschaftskontexten geschaffen werden.

c) Identifizierte Kompetenzen im Zusammenhang mit gemeinschaftsgeleiteten (CL) Projekten.

Diese Fokusgruppen und Interviews identifizierten zudem ein breites Spektrum an Kompetenzen, die notwendig sind, um CL-Projekte effektiv zu entwickeln und zu managen. Diese reichen von Führung, finanzieller Bildung und juristischem Verständnis bis hin zu sozialem Engagement und Innovation – jene Aspekte, die Einzelpersonen in die Lage versetzen, sowohl operative als auch soziale Herausforderungen in ihren Unternehmen zu bewältigen. In allen Fokusgruppensitzungen wurden Kompetenzen gefunden, die gemeinsamer Natur waren und für Nachhaltigkeit und Wachstum in CL-Initiativen entscheidend waren.

Der höchste Schwerpunkt in Bezug auf Kompetenz liegt bei allen Fokusgruppen auf Führung. Es wurde auch mehrfach erwähnt, dass Führung in den Bewegungen von Menschen mit vielfältigen Gruppen intrinsisch verbunden ist

Erkenntnisse zu einer gemeinsamen Richtung, Teammanagement und Projektvoranschreitung bis zur Fertigstellung. Gemeinschaftsleiter in CL-Projekten sollten andere durch Motivation und Zusammenarbeit inspirieren und gleichzeitig wissen, wie man komplexe zwischenmenschliche Dynamiken in ihren Gemeinschaften meistert. Dies betrifft **das Management interner Teams und die Einbindung externer Interessengruppen** in die Werte und Ziele der Gemeinschaft. Ein weiterer Aspekt der Führung ist die **Fähigkeit, Chancen zu ergreifen**, was darin besteht, potenzielle Gemeinschaftsentwicklungsbereiche in umsetzbare Projekte zu gestalten. Führungskräfte müssen visionär und kreativ sein; Sie müssen stets darauf achten, wie sie ihre Gemeinschaften verbessern können, indem sie die Bedürfnisse auf kreative Weise erkennen und erfüllen.

Weitere verwandte Schlüsselkompetenzen sind das Personalmanagement. Tatsächlich zeigten die verschiedenen geteilten Berichte, dass die Teilnehmer wiederholten, dass großartige Führung von **Menschenmanagementfähigkeiten geprägt ist**: Es wurden Konflikte gelöst, die Zusammenarbeit der Gemeindemitglieder gefördert und alle Stimmen wurden gehört. Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen, da viele CL-Projekte Gruppen unterschiedlicher Perspektiven und

Fähigkeiten erfordern. Teamarbeit und Zusammenarbeit wurden oft als wichtige Kompetenzen genannt, die Ressourcen, Ideen und Fähigkeiten bei der Erstellung von Projekten bündelten, die die Bedürfnisse aller in der Gemeinschaft widerspiegeln. Diese stellen sicher, dass gemeinschaftsgeführte Unternehmen einen demokratischen und inklusiven Ansatz bei der Entscheidungsfindung bewahren.

Finanzkompetenz war eine weitere Schlüsselkompetenz, die in den Berichten aller Teilnehmer zum Ausdruck kam. Die Teilnehmer erkannten den Bedarf an Verständnis für Finanzmanagement, Budgetierung, Finanzplanung und Ressourcenallokation. Die meisten CL-Projektleiter sind nicht in der Lage, die nötigen Mittel zur Unterstützung ihrer Projekte aufzubringen, weil ihnen das nötige Wissen in Geldangelegenheiten fehlt. Diese Kompetenz hilft Führungskräften, kluge Entscheidungen hinsichtlich der finanziellen Gesundheit eines Projekts zu treffen und unterstützt sie beim Management der Betriebskosten und Fundraising, einschließlich der Entwicklung von Echtzeit-Wirtschaftsmodellen. Finanzkompetenz umfasst auch die Fähigkeit, praktikable Finanzpläne zu erstellen, die die langfristige Nachhaltigkeit gemeinschaftsgeführter Unternehmen gewährleisten.

Abgesehen von der finanziellen Bildung ist eine der wichtigsten Kompetenzen, die zur Führung von CL-Unternehmen erforderlich sind, die juristische Kompetenz. Aus einer Perspektive, die auf der Rechtmäßigkeit und Anwendbarkeit der Gesetze basiert, die diese Projekte in Bezug auf die Governance-Struktur regeln würden, würden die Projekte nicht nur tragfähig, sondern auch rechtlich solide in Fragen wie Steuern und regulatorischer Einhaltung bleiben. Rechtliche Komplexitäten müssen von den Unternehmern, die an CL-Projekten beteiligt sind, angegangen werden, damit die Unternehmen nicht in regulatorische Fallstricke fallen. Die Teilnehmer wiesen darauf hin, dass Rechtskompetenz nicht auf Compliance-Fragen beschränkt ist, sondern auch darauf besteht, wie Governance-Strukturen genutzt werden können, um demokratische Entscheidungsprozesse und Transparenz hinsichtlich der Rechenschaftspflicht in gemeinschaftsgeführten Projekten sicherzustellen.

Die zweite wichtige Kompetenz, die durch Fokusgruppen und Interviews geteilt wird, ist **soziale Sensibilität**, also die Fähigkeit, bestimmte Gemeinschaftsbedürfnisse und Dynamiken zu verstehen, innerhalb der ein Projekt arbeitet. Soziale Sensibilität bedeutet die Gestaltung von Projekten, die Gemeinschaftsprobleme direkt angehen, und deren Umsetzung sorgt für Inklusivität und soziale Verantwortung. Die Diskussionsteilnehmer argumentierten, dass die Führung des gemeinschaftsgeführten Unternehmens in der Lage sein sollte, sich tief in Prozesse mit der Gemeinschaft einzubringen, soziale Probleme zu erkennen und darauf zu reagieren, um sozialen Zusammenhalt und Selbstbestimmung zu fördern. Es wird auch darum bestehen, die Mission sozialer Gerechtigkeit mit finanzieller Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen, wobei Projekte sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele erfüllen.

Kompetenzen im Bereich Kreativität **und Innovation** wurden durchgehend als einige der wichtigsten Kompetenzen identifiziert, die die Projekte vorantreiben. Ein Leiter braucht die Fähigkeit, kreativ zu denken und innovative Lösungen für komplexe Probleme in der Gemeinschaft zu finden. **Ko-Kreation**, die Zusammenarbeit mit Gemeindemitgliedern und Interessengruppen bei der Ideengenerierung, wurde als Teil der Innovation hervorgehoben. In diesem Zusammenhang stellt Community Ideation sicher, dass Lösungen entwickelt werden, um den lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden, und dass die Gemeinschaft solche Lösungen besitzt. Kreative Zusammenarbeit in der Gemeinschaft baut somit Resilienz und Anpassungsfähigkeit in gemeinschaftsgeführten Unternehmen auf und führt in



dynamischen Ökosystemen zum Erfolg. Digitale Kompetenz und Digitalisierung: Zunehmend notwendige Kompetenzen, wobei besonderer Wert auf ihre Rolle im modernen Unternehmen gelegt wird. Angesichts der zunehmenden Abhängigkeit von Technologie im Projektmanagement, in der Kommunikation und bei der Einbindung der Stakeholder betonten die Teilnehmer, dass Führungskräfte digital versiert werden müssen. Für viele sind digitale Werkzeuge für den täglichen Betrieb – von Fundraising bis zur Öffentlichkeitsarbeit – entscheidend geworden und werden nun online umgesetzt. Digitale Kompetenz würde sicherstellen, dass CL-Führungskräfte Technologie für eine reibungslose Prozesssteuerung, breitere Öffentlichkeitsarbeit und datenbasierte Entscheidungsfindung nutzen können.

Auch die Kompetenzen Zirkularität und **Umweltverantwortung** wurden im heutigen CL-Projektmanagement als wichtig identifiziert. Die Teilnehmer argumentierten, dass Führungskräfte sicherstellen müssten, dass die Projekte gesellschaftlich wirkungsvoll, aber gleichzeitig umweltbewusst sind, indem nachhaltige Praktiken in die Projekte eingebracht werden. Dazu gehört die Gestaltung von Projekten mit dem Ziel zirkulärer Ökonomie, Verlustreduzierung und Verbesserung der Ressourceneffizienz. Diese auf Nachhaltigkeit basierenden Kompetenzen werden immer relevanter, da Gemeinschaften versuchen, eine Lösung für Umweltprobleme wie für soziale Herausforderungen zu finden.

Dies beleuchtete auch die Bedeutung von **strategischem Denken und kritischem Denken**, insbesondere im Hinblick auf langfristige Planung und Problemlösung. Durch strategisches Denken können Führungskräfte die größeren Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen reflektieren, sodass ihre Projekte den kurzfristigen Bedürfnissen der Gemeinschaft dienen und gleichzeitig langfristige Nachhaltigkeit erreichen. Das liegt daran, dass kritisches Denken es Führungskräften ermöglicht, verschiedene Aspekte von Herausforderungen zu betrachten und neue Lösungen zu entwickeln, die effektiv, aber auch anpassungsfähig sind. Mit strategischem und kritischem Denken ist ein guter Führungskraft daher in der Lage, einen konkreten Plan zu entwickeln, der proaktiv auf potenzielle Fallstricke umgeht und Risiken minimiert.

Schließlich wurde die **Ressourcenmobilisierung** als eine Kompetenz betrachtet, die für ein erfolgreiches Management der CL-Projekte vorhanden sein muss. Dies bedeutet die Mobilisierung von Human- und Finanzressourcen, die eine Vielzahl von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen einbeziehen, sowie die Projektfinanzierung für Start-ups und Nachhaltigkeit, während Fähigkeiten für Netzwerke und Partnerschaften genutzt werden, um die Entwicklung und Nachhaltigkeit gemeinschaftsgeführter Projekte zu fördern.

Die Fokusgruppen und Interviews kamen zu dem Schluss, dass ein breites Spektrum an Kompetenzen erforderlich ist, um gemeinschaftsgeführte Unternehmen zu unterstützen, von denen die wichtigsten Führung, Finanzkompetenz, juristisches Wissen, soziale Sensibilität, Kreativität, Zusammenarbeit, digitale Kompetenz, Nachhaltigkeit, strategisches Denken und wichtige Schlüssel zur Mobilisierung von Ressourcen für die CL-Projekte im Umgang mit aktuellen Komplexitäten sind. Diese helfen der Person, operative, soziale und finanzielle Kompetenzen zu entwickeln, die erforderlich sind, um das Projekt zu leiten und so gemeinschaftsgeführte Unternehmen zu schaffen, die Wirkung erzielen und tragfähig oder potenziell nachhaltig sind.

d) Hauptherausforderungen von CL-Projekten

Ein weiteres Ergebnis aus den Fokusgruppen und Interviews ist eine Reihe zentraler Herausforderungen, denen sowohl Unternehmer als auch Organisationen in CL-Unternehmen gegenüberstehen. Diese Herausforderungen betreffen finanzielle, operative, führungsbezogene, rechtliche und soziale Dimensionen, die deutlich die Komplexität und Barrieren für Wachstum und Nachhaltigkeit widerspiegeln, denen die CL-Projekte gegenüberstehen. Die untenstehende zusammengefasste Zusammenfassung fasst die Ergebnisse aller Partner zu den Hauptschwierigkeiten zusammen, mit denen Praktiker in gemeinschaftsgetriebenen Initiativen konfrontiert sind.

Eines der am weitesten verbreiteten Probleme für alle Fokusgruppen und Interviews ist der **Zugang zu Finanzmitteln**. Tatsächlich wurde dies als eines der Haupthindernisse sowohl für das Startup als auch für die langfristige Tragfähigkeit von CL-Projekten angesehen. Die meisten Unternehmen haben erhebliche Schwierigkeiten, ausreichende und vorhersehbare Finanzierung zu erhalten. Das Fehlen mehrerer Finanzierungsquellen schafft enorme Hürden für ein gemeinschaftsgeführtes Unternehmen, um wirtschaftliche Lebensfähigkeit zu erreichen. Dies, kombiniert mit der Wahrnehmung, dass Sozialunternehmen niedrigere finanzielle Renditen erzielen als konventionelle Unternehmen, macht den eingeschränkten Zugang zu öffentlicher oder privater Finanzierung zu einer erheblichen Hürde für Projekte, die CL umsetzen, insbesondere in Ländern, in denen Investoren entweder risikoscheu sind oder mit sozialem Unternehmertum nicht vertraut sind.

Eine eng verwandte Herausforderung ist der Mangel an finanzieller Bildung bei den Leitern solcher Unternehmen. In den meisten CL-Projekten gaben die Teilnehmer oft an, dass ihnen solide Budgetierung, Finanzplanung und Ressourcenallokation fehlte. Die Situation führt zu operativen Ineffizienzen und Missmanagement der Finanzen innerhalb der CL-Projekte. Dies hat eine Lücke im Wissen im Finanzmanagement geschaffen, die die Nachhaltigkeit der Projekte stark beeinträchtigt, da die Führung keine Strategien entwickeln kann, um finanzielle Stabilität langfristig zu gewährleisten. Außerdem sind die meisten führenden Leiter von CL-Initiativen nicht an die Fundraising-Techniken und Finanzmodelle gewöhnt, die zur Sicherung externer Finanzierung erforderlich sind, was zudem ein schmales Seil darin zieht, wie sie ihre Projekte weiter ausbauen oder skalieren könnten.

Das zweite häufig genannte Problem waren die **bürokratischen** Probleme, die die Einrichtung und Verwaltung von gemeinschaftsgeführten Unternehmen mit sich brachten. Die Registrierungsverfahren und bürokratischen Hindernisse sind in der Regel zu langwierig, besonders in Gebieten, in denen die Vorschriften nicht an soziale oder gemeinschaftsgetriebene Projekte angepasst wurden. Das entmutigt den Unternehmer, sogar so sehr, dass er seine Pläne wegen der Flut an Papierkram und Bürokratie im Zusammenhang mit dem Prozess aufgibt. Steuerliche Anreize und staatliche Regelungen für CL-Projekte sind ebenfalls minimal.

Parallel zu diesen und tatsächlich miteinander verbundenen bürokratischen Fragen verläuft das einzelne Problem, das von allen Teilnehmern der Interviews und der Fokusgruppenumfragen genannt wird: **Mangel an juristischem Wissen. Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen, die gemeinschaftsgeführte Unternehmen regeln, sind notwendig, um die lokale regulatorische Einhaltung in Fragen zu Governance-Strukturen, Besteuerung und Arbeitsrecht zu unterstützen.** Die meisten Leiter

von CL-Projekten verfügen nicht über das erforderliche juristische Know-how, um solche Komplexitäten zu bewältigen, was zu Verzögerungen, Geldbußen oder dem Scheitern des Unternehmens führt. Wenn keine angemessene rechtliche Beratung vorliegt, können die meisten CL-Initiativen nicht im Rahmen des Gesetzes operieren und gehen daher langfristige Risiken ein.

Das zweite wichtige Thema, das in den Diskussionen aufkam, war die **Führungslücke** in den Gemeinden. Eine der größten Herausforderungen, die von den Teilnehmern identifiziert wurden, ist die Identifizierung von Menschen mit den Fähigkeiten und der Motivation, gemeinschaftsgeführte Initiativen zu leiten. Führung ist entscheidend für die Organisation von Gemeinschaftsmitgliedern und die Fokussierung von Projekten auf kollektive Ziele sowie die langfristige Aufrechterhaltung der Projekte. In vielen Gemeinden sind nur wenige Menschen bereit oder in der Lage, solche Führungsrollen zu übernehmen; Dies wird zu einem großen Hindernis für die Entwicklung und Erfolg von CL-Projekten. Tatsächlich gibt es eine Führungslücke, die das Wachstum und die Anpassung von Projekten an die sich ändernden Bedürfnisse der Gemeinschaft marginalisiert, da nur sehr wenige Menschen mit Vision und Fähigkeiten existieren, um innovative Veränderungen voranzutreiben.

Mangelnde Unterstützung durch die Gemeinschaften gilt als häufige Herausforderung. Während einige Orte Angst vor Unternehmertum haben, besonders solche unbekannt oder riskant, in anderen Gebieten. Das Vorhandensein eines solchen kulturellen Widerstands gegen Unternehmertum zeigt sich am deutlichsten in Regionen, in denen traditionelle Arbeitsmodelle vorherrschen und in denen wenig Erfahrung mit gemeinschaftsgetriebenen Unternehmen vorhanden ist. Laut den Teilnehmern gedeihen oder stolpern soziale Unternehmerprojekte, je nach Zustimmung der Gemeinschaft, aber Skeptiker oder Apathie sind oft schwer zu überwinden, insbesondere in Gemeinschaften, die mit dieser Art von sozialem Unternehmertum nicht vertraut sind. Dies wird zusätzlich durch eine negative öffentliche Wahrnehmung von Unternehmertum verschärft, bei der man wahrnimmt, dass die Gründung eines Sozialunternehmens zu kompliziert oder einfach nicht die Kosten wert ist.

Das Problem der Kommunikation war eine häufige Herausforderung, die in den Interviews und Fokusgruppen angedeutet wurde. Die meisten Teilnehmer betonten, dass die geringe Kommunikation zwischen Projektleitern und ihrer Zielgruppe die Entwicklung von CL-Projekten abschrecken kann. Erfolgreiche Kommunikation ist das neue Medium, um Mitglieder der Gemeinschaft einzubinden, Investoren zu gewinnen und Partnerschaften einzugehen. Allerdings haben die meisten Unternehmer Schwierigkeiten, die sozialen Auswirkungen ihrer Projekte in Begriffen zu kommunizieren, die bei der Überzeugung von Unterstützern Anklang finden. Dies wiederum führte zu einem Zusammenbruch der effektiven Kommunikation, der zu einer Diskrepanz zwischen Projektwert und den Wahrnehmungen wichtiger Stakeholder führte und potenziell zu eingeschränkter Unterstützung und Beteiligung führte.

Ein weiterer begrenzender Faktor ist der Mangel an **Soft Skills**, insbesondere in Bereichen wie **Kommunikation, Netzwerken und Management**. Während die meisten Geschäftsleute die technische Fähigkeit besitzen, ihre Projekte zu betreiben, fehlen den meisten zwischenmenschliche und Managementfähigkeiten, um die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft zu fördern. Solche Soft Skills unterstützen den Aufbau von Beziehungen, das Management eines Teams sowie die Interaktion mit Stakeholdern außerhalb des Projekts. Ohne diese Soft Skills wird es für den Projektleiter sehr schwierig sein, Ressourcen zu mobilisieren und die Zusammenarbeit mit



Gemeindemitgliedern zu suchen, was den Erfolg der Projekte mitunter behindert.

Letztere wiesen auch auf die Schwierigkeit hin, eine **unternehmerische Kultur zu etablieren**, wenn Unternehmertum in Gesellschaften nicht üblich ist. Die meisten Menschen um sie herum sind nicht daran gewöhnt, was ein gemeinschaftsgeführtes Unternehmen ist, und manchmal gibt es kaum Ermutigung, unternehmerische Aktivitäten zu betreiben, geschweige denn, wenn eine solche Tätigkeit bestimmte soziale oder gemeinschaftliche Ziele anspricht. Das Fehlen einer unternehmerischen Kultur in dieser Hinsicht erschwert es den Führungskräften, Unterstützung für ihre Projekte zu gewinnen, da die Gemeinschaft sich der Vorteile der CL-Initiative nicht bewusst ist oder jedem Erfolg skeptisch gegenübersteht. Laut den Teilnehmern könnten Aufklärungskampagnen und das Teilen von Erfolgsgeschichten aus anderen Regionen auch die Psyche der Öffentlichkeit beeinflussen, um Unternehmertum zu werden.

Im Allgemeinen waren dies die Hauptprobleme, mit denen gemeindegeführte Unternehmen konfrontiert waren: finanzielle Instabilität, Mangel an Finanzierungsmöglichkeiten, bürokratische Komplexität sowie niedrige finanzielle und juristische Kompetenz. Darüber hinaus hindern weitere Faktoren wie Führungslücken, Widerstand aus der Gemeinschaft und schlechte Kommunikation diese Art von Projekten weiter daran, sich zu entwickeln und nachhaltig zu werden. Diese Herausforderungen können durch bessere Schulungen in Finanzen und Recht überwunden werden. Angelegenheiten, starke Strategien der Beteiligung innerhalb einer Gemeinschaft und Fähigkeiten, die auf Führung innerhalb dieser Gemeinschaften aufgebaut werden. Die Arbeit in den oben genannten Bereichen trägt dazu bei, langfristigen Erfolg und Wirkung zu sichern.

e) Digitale Werkzeuge für CL-Projekte.

Die auf Konsortiumsebene durchgeführten Fokusgruppen und Interviews zeigten, dass digitale Werkzeuge eine wichtige Rolle bei der Verwaltung, Kommunikation und finanziellen Unterstützung von CL-Projekten spielen. Digitale Werkzeuge fördern die Zusammenarbeit, Organisation, das Engagement in der Gemeinschaft und das Lernen innerhalb von Projekten. Diese Faktoren sind entscheidend, um Effizienz und Effektivität bei der Umsetzung von CL-Projekten sicherzustellen. Natürlich tauchten in allen Diskussionen immer wieder Kategorien digitaler Werkzeuge auf, die zentral für den Betrieb dieser Projekte waren, wobei die Teilnehmer betonten, wie solche Werkzeuge die tägliche Arbeit erleichtern, Projektergebnisse vorantreiben und ihnen ermöglichen, mit einer größeren Gemeinschaft in Kontakt zu treten.

Der erste Bereich, in dem digitale Werkzeuge bereits weit verbreitet eingesetzt werden, ist das **Projektmanagement**. Tools wie Trello und Asana wurden regelmäßig erwähnt, um Projektworkflows eine Struktur und Organisation zu geben. Diese Tools helfen CL-Projektleitern, Aufgabenaufschlüsselungen einzurichten, Verantwortlichkeiten zuzuweisen und visuell zu verfolgen, wie die Arbeit erledigt wird, damit Teams die Projektfristen und Ergebnisse im Griff haben. Die Teilnehmer wiesen insbesondere auf die Bedeutung eines klaren Systems für das Projektmanagement hin, insbesondere wenn die Initiative komplexe Abhandlungen zwischen den Parteien oder verschiedenen



Gemeinschaftsmitgliedern beinhaltet. Diese Tools schaffen zudem Raum für Teams, Prioritäten in Echtzeit zu ändern, was Flexibilität bei Herausforderungen im Implementierungsprozess gemeinschaftsgeführter Unternehmen erhöht.

Ein weiteres zentrales Werkzeugset, das die Fokusgruppen identifizierten, waren **Kommunikationsplattformen**. Tools wie Slack, Microsoft Teams und Google Workspace gehörten zu den Paketen, die häufig verwendet wurden, um den internen Kommunikationsfluss innerhalb der an Projekten beteiligten Teammitgliedern für eine reibungslose Koordination zu ermöglichen. Diese Tools ermöglichen eine Echtzeit- und asynchrone Kommunikation, was es den geografisch verteilten Teams erleichtert, in Kontakt zu bleiben. Zoom und Google Meet galten als entscheidend für die Durchführung virtueller Meetings, Workshops und Schulungen. Diese Videokonferenz-Tools sind besonders nützlich bei der Durchführung von Aktivitäten aus der Ferne und ermöglichen es CL-Projekten, die Teilnehmer in Diskussionen und Wissensaustausch einzubinden, ohne sich unbedingt physisch zu treffen.

Interaktive Lernwerkzeuge trugen zum Bildungswert der CL-Projekte bei. Unter diesen sind Werkzeuge wie Kahoot und Genially weit verbreitet, um das Lernen unterhaltsamer und unterhaltsamer zu gestalten und Bildung in ein Spiel zu verwandeln. Diese Plattformen werden genutzt, um komplexe Informationen in einer einfachen, interaktiven Form zu präsentieren, die es den Teilnehmern ermöglicht, dynamischer und angenehmer zu lernen. Darüber hinaus wurden während der Workshops und Schulungen zusätzliche Plattformen wie Mentimeter genutzt, um Live-Feedback zu erhalten, Umfragen durchzuführen und die Interaktion der Teilnehmer zu provozieren. Dieses Maß an Engagement sorgt dafür, dass das Lernen nicht passiv, sondern aktiv ist; Dadurch wird die Wissensspeicherung erhöht und die Beteiligung der Teilnehmer verbessert.

Finanzmanagement-Tools tragen ebenfalls sehr zur Nachhaltigkeit von CL-Projekten bei. Xero wurde als eine wichtige Plattform genannt, die bei der Budgetierung und Nachverfolgung von Ausgaben hilft, um sicherzustellen, dass die Finanzplanung angemessen ist. Diese Werkzeuge helfen Projektleitern, ihre Finanzen im Blick zu behalten – eine Maßnahme, die Rechenschaftspflicht im Unternehmen fördert – ein hohes Maß an Rechenschaftspflicht, das von extern finanzierten Unternehmen erwartet wird.

Gemeinschaftsgeführte Unternehmen. Sie wiesen außerdem auf **Crowdfunding-Plattformen** als wichtiges Instrument zur Beschaffung finanzieller Mittel hin. Über Plattformen wie Kiva und andere Crowdfunding-Websites können CL-Projekte Mittel aus einem breiten Publikum generieren und so die Abhängigkeit von traditionellen Finanzierungsmechanismen einschränken. Solche Plattformen demokratisieren den Zugang zu Finanzmitteln, indem Gemeinschaftsunternehmen kleine Beiträge von einer Vielzahl von Unterstützern erhalten können. Andererseits betonten die Teilnehmer auch die Notwendigkeit, das Niveau digitaler Kompetenz zu erhöhen, damit Nutzer diese Finanzwerkzeuge besser nutzen und Projekte langfristig optimal nutzen können.

Beispiele für diese **Kollaborationstools** sind Miro und Canva, die bei den kreativen und planungstechnischen Aspekten von CL-Projekten helfen. Die Miro-Plattform könnte für visuelles Brainstorming genutzt werden; Daher werden die Teilnehmer wahrscheinlich in Echtzeit gemeinsam die Ideen und Strategien entwickeln, die auf das jeweilige Projekt angewendet werden. Dies half besonders in der Anfangsplanungsphase der gemeinschaftsgeführten Projekte, wo die Teams ihre Ziele kartieren

und die Interaktion der verschiedenen Projektelemente visuell zeigen konnten. Canva wurde häufiger verwendet, um **visuell ansprechende Materialien** wie Präsentationen, Infografiken und Social-Media-Beiträge zu gestalten. Dies sind wichtige Materialien, um die sozialen Auswirkungen von CL-Projekten an interne Teams und externe Interessengruppen weiterzugeben. Wenn das Projekt speziell darauf ausgelegt ist, diese Bedeutung zu inspirieren, wird es sehr einfach, die Wirkung und das Ergebnis solcher Projekte in Outreach-Initiativen zu visualisieren, die schließlich die Unterstützung der Gemeinschaft fördern.

Mehrere Fokusgruppen und Interviews identifizierten den Einsatz von **Learning Management Systems-LMS**, insbesondere Moodle, das zentral für die Bereitstellung von Bildungsinhalten und auch die Bereitstellung von Schulungen für die Teilnehmer im laufenden Zeitraum ist. Diese Plattformen vermittelten Online-Kurse, Schulungsmaterialien und virtuelle Klassenräume, sodass die Teilnehmer jederzeit auf Lerninhalte zugreifen können. Moodle wurde besonders als Plattform hervorgehoben, auf der CL-Projektleiter Webinare, Seminare und Online-Trainingsmodule anbieten würden, wodurch Bildung für größere Teilnehmergruppen deutlich zugänglicher wurde. Dies ist besonders wichtig für gemeinschaftsgeführte Unternehmen, die Kapazitätsaufbau und die Entwicklung von Fähigkeiten bei den Teilnehmern schätzen.

Neben den globalen Plattformen berichteten einige Teilnehmer von lokalen **digitalen Tools**, die nur für ihre jeweiligen Regionen relevant sind, wie Vesparama.It, das genutzt wird, um gemeinschaftsgeführte Unternehmen mit Finanzierungsmöglichkeiten und Unterstützung zu verbinden. Lokal fokussierte Werkzeuge sorgen für eine bessere Kontextualisierung von Projekten und Finanzierungsressourcen für die Region, in der sie tätig sind. Allerdings wurden Herausforderungen der digitalen Kompetenz durch diese Art von Online-Plattform aufgeworfen, wobei einige berichteten, dass mehr Schulungen erforderlich seien, um Führungskräften zu ermöglichen, das online verfügbare Informationsvolumen effektiv zu filtern und zu nutzen.

Diese werden genutzt, um CL-Projekte mit einem breiteren Publikum zu verbinden: Veranstaltungen ankündigen, Neuigkeiten zum Fortschritt eines Projekts teilen usw. **Soziale Medienplattformen** wie Facebook, Instagram und Twitter waren am häufigsten für die Öffentlichkeitsarbeit und Engagement. Darüber hinaus wird es genutzt, um Erfolgsgeschichten zu teilen, lokale Interessengruppen zu engagieren und eine Online-Präsenz aufzubauen, die die Sichtbarkeit gemeinschaftsgeführter Initiativen erheblich verstärkt. Natürlich erfordert das Zeit und Wissen, wie man mit sozialen Medien umgeht. Viele Teilnehmer zeigten auch Interesse an der Schulung zum digitalen Marketing, um die besten Renditen aus ihren Online-Outreach-Aktivitäten zu erzielen.

Obwohl diese neuen Technologien sicherlich dazu beigetragen haben, die CL-Projekte zu verbessern und zu verbessern, gilt digitale Kompetenz als eine der häufigsten Herausforderungen, die in den Fokusgruppen identifiziert wurden. Viele der Teilnehmer, insbesondere solche aus ländlichen Gebieten oder solche, die schlecht betroffen sind.

Technologisch ausgestattet, nutzen sie diese Werkzeuge möglicherweise nicht in ihrem vollen Potenzial, da sie dies entweder nicht wissen oder nie erlebt haben. Die Unfähigkeit, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, wird die Verschuldung der digitalen Plattformen verringern. Dies erfordert daher den dringenden Bedarf an kontinuierlicher Schulung und Kapazitätsaufbau, damit die Teilnehmer tatsächlich



digitale Werkzeuge verstehen, navigieren und nutzen können.

Insgesamt umfasst dies digitale Werkzeuge wie Trello, Slack, Zoom oder Google Meet für Projektmanagement und Kommunikation, die eine effiziente Koordination innerhalb von Projekten, Engagement und Finanzierungswege ermöglichen. Digitale Kompetenz stellt eine Hürde dar, um dies zu maximieren, was daher eine große Bedeutung für fortlaufende Schulungen und Unterstützung für diejenigen schafft, die an CL-Projekten teilnehmen.

f) Eine Liste wichtiger Erfolgsfaktoren für die Schaffung einer Gemeinschaft/Netzwerke und für öffentlich-private Zusammenarbeit.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren in den Fokusgruppen und Interviews, die im gesamten Konsortium durchgeführt wurden, identifizierten viele Faktoren, die grundlegend für den Aufbau starker Gemeinschaftsnetzwerke und eine effektive öffentlich-private Zusammenarbeit in CL-Initiativen sind. Diese Erfolgsfaktoren werden zusätzlich dazu beitragen, die Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten, die Gemeinschaftsbeteiligung zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern der CL-Initiativen zu verbessern. Gemeinsame Themen traten im Folgenden hervor, die am besten die grundlegenden Zutaten vermitteln, die für die Förderung erfolgreicher Gemeinschaftsnetzwerke und Partnerschaften in den unterschiedlichen Kontexten, in denen jeder Partner tätig ist, erforderlich sind.

Eine der wichtigsten ist die tatsächliche **Etablierung guter Partnerschaften** zwischen Interessengruppen aus öffentlichen Institutionen, Privatunternehmen, Universitäten, gemeinnützigen Organisationen und Gemeinschaftsgruppen. Die Partnerschaften können Stärken und vielfältige Ressourcen vieler Akteure mobilisieren, um die Möglichkeit zu bieten, einen multidisziplinären Ansatz bei der Problemlösung zu realisieren. Die Kombination mehrerer Perspektiven eröffnet CL-Projekten die Möglichkeit, sehr komplexe Gemeinschaftsbedürfnisse anzugehen. Dies würde dem Projekt auch Glaubwürdigkeit, Stabilität, eine Form von Legitimität und Kontinuität verleihen. Wenn öffentlich-private Akteure an Projekten zusammenarbeiten, neigen sie immer dazu, mit gemeinschaftlich verdientem Vertrauen erfolgreich zu sein und langfristig wahrscheinlich erfolgreicher zu sein.

Ein weiterer Faktor, der in den meisten Aspekten zum Ausdruck kam, war Mentoring. Der Zugang zu professionellen Mentoren bietet den Teilnehmern Orientierung, Rat und Einblicke, um diese Herausforderungen besser zu meistern und innovative Lösungen zu finden. Mentoring kann die eigene Fähigkeit der Teilnehmer verbessern, mit den Komplexitäten von CL-Projekten umzugehen, insbesondere bei der Arbeit auf mehreren Ebenen der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern. Mentoren fungieren als Wegweiser, dienen aber auch als Inspirationsquelle für Vorbilder, um Ziele im Zusammenhang mit langfristigem Wandel anzustreben. Dies galt besonders für öffentlich-private Partnerschaften, wo die Interessenübereinstimmung eine Orientierung für die Interessen verschiedener Parteien erfordert.

Ein weiterer entscheidender Faktor war die Beteiligung der Gemeinschaft und **das Eigentum** am



Projekt. Projekte, die ein gewisses Gefühl von Eigenverantwortung bei den Teilnehmern fördern, erfahren mehr Beteiligung, Motivation und Engagement. Ihre Unterstützung für den langfristigen Erfolg des Projekts wird gesichert, wenn die Gemeindemitglieder an der Ausrichtung des Projekts beteiligt sind. Dieses Eigentum fördert die Widerstandsfähigkeit innerhalb der Gemeinschaft und gewährleistet langfristig Nachhaltigkeit für die Auswirkungen erstellt vom Projekt. Inklusivität stellt sicher, dass die Stimmen aller in der Gemeinschaft gehört werden; Daher ist das soziale Netz des Projekts stärker und repräsentativer für lokale Bedürfnisse und Prioritäten.

Eines der wichtigsten beobachteten Themen war die Kommunikation, um die Netzwerke und Partnerschaften stark zu halten. Hier sind Projekte mit **klarer und offener Kommunikation** zwischen den Beteiligten besser in der Lage, Erwartungen zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Vertrauen unter den Gegenpartnern zu schaffen. Kommunikationsmittel wie die persönliche Interaktion bleiben unerlässlich, um die relationalen Verbindungen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren zumindest in den ersten Phasen zu entwickeln. Auf diese Weise aufgebautes Vertrauen bietet eine solide Grundlage für eine langfristige Partnerschaft und stellt sicher, dass die verfolgten Ziele übereinstimmen. Drittens erhöhen die Kommunikationsfähigkeiten auf Gemeinschaftsebene das Koordinationsniveau und die Lösung neuer Probleme, die dazu führen können, dass die Mitglieder der Gemeinschaft in jeder Phase des Projekts informiert und eingebunden werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor waren die **Networking-Möglichkeiten**, insbesondere im Hinblick auf öffentlich-private Zusammenarbeit. Indem sie Räume schaffen, in denen sich Akteure verschiedener Sektoren treffen, Ideen austauschen und zusammenarbeiten können, können CL-Projekte ihre Reichweite erweitern und breitere Unterstützungsnetzwerke aufbauen. Networking ermöglicht es CL-Projekten außerdem, auf andere Ressourcen, Fachwissen und Finanzierungsquellen zurückzugreifen, die für die Skalierung des Projekts wichtig sind. Interaktionen zwischen verschiedenen Interessengruppen schaffen Anreize zur Innovation und zur Verbesserung des Wissensaustauschs für noch robustere, gemeinschaftsgeführte Lösungen.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist **die Fähigkeit, reale Auswirkungen nachzuweisen**. Projekte, die greifbare, assimilierte Vorteile auf Gemeindeebene bringen, können leichter eine beständige Unterstützung des öffentlichen und privaten Sektors anziehen. Die Fähigkeit, klare Ergebnisse durch soziale, ökologische oder wirtschaftliche Auswirkungen effektiv nachzuweisen, trägt dazu bei, Glaubwürdigkeit aufzubauen und die Relevanz des Projekts in der Gemeinschaft zu stärken. Schließlich erhöht die stärkere Verbindung zwischen lokaler Arbeit und globalen Rahmen wie den SDGs deren Sichtbarkeit und damit die Attraktivität für externe Akteure. Projekte, die globale Ziele in klar fokussierte lokale Relevanz integrieren, sind in der Regel besser positioniert, um internationale Partnerschaften und Fördermittel anzuziehen.

CL-Projekte benötigen gutes **Finanzmanagement und unternehmerische Kompetenzen**, um das Projekt nachhaltig zu halten. Wie die Teilnehmer zeigen, ist gute finanzielle Bildung grundlegend für ein angemessenes Ressourcenmanagement, die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle und die langfristige Finanzierung. Darüber hinaus wurden alternative Finanzierungsmethoden als wichtige Erfolgsfaktoren identifiziert, darunter gemeinschaftsbasierte finanzielle Unterstützung und Crowdfunding. Die Methoden ermöglichen Flexibilität und Zugang zu vielfältigen Finanzierungsquellen und verringern so die Abhängigkeit von traditionellen Finanzierungsmodellen, die für CL-Projekte nicht

immer verfügbar sind.

Die erfolgreichen Projekte waren die Entwicklung kontextualisierter Lösungen, die somit auf sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedürfnissen der Gemeinschaft basierten. Dies sind Lösungen, die für den lokalen Kontext relevant sind, in denen die Mitglieder der Gemeinschaft eher in Resonanz kommen und von den Interessengruppen übernommen werden. Die meisten davon werden durch notwendige kritische soziale und ökologische Analysen erreicht, die sicherstellen, dass die Projekte eine fundierte Grundlage für Herausforderungen und Chancen innerhalb der Gemeinschaft haben.

Der zweite Erfolgsfaktor betraf das Lehrmaterial und die Qualität des Ausbildungsprogramms. Hochwertige Schulungen umfassen theoretische Aspekte sowie praktische, praktische Übungen, um den Teilnehmern zu helfen, das Gelernte in alltägliche Situationen zu übertragen. Projekte, die **Theorie und Praxis kombinierten**, waren viel effektiver, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer die nötigen Fähigkeiten für die Umsetzung ihrer Projekte erwarben erfolgreich. Die Expertise der Ausbilder und die Glaubwürdigkeit der gastgebenden Einrichtungen verbesserten die Ausbildungsprogramme weiter und sicherten die Relevanz hochwertiger Bildung zur Unterstützung der Projektziele.

Ebenfalls wichtig für den Projekterfolg war Agilität, bei der die Fähigkeit, sich an Umstände anzupassen, leicht berücksichtigt werden konnte. Projekte, die bereit und fähig sind, die Richtung zu wechseln, wären relevant und widerstandsfähig. Dies wiederum würde es den Projekten ermöglichen, sich an Veränderungen in den Bedürfnissen der Gemeinschaft, den Finanzierungsumgebungen oder äußeren Bedingungen anzupassen, sodass Wertschöpfung auch in instabilen Zeiten möglich bleibt.

Schließlich wurden aktive Teilhabe und Zusammenarbeit als entscheidend für die Entwicklung starker Gemeinschaftsnetzwerke hervorgehoben. Die Projekte, die eine breite Einbindung von Mitgliedern, Unternehmern und anderen Interessengruppen einbeziehen, können interaktiver und weniger exklusiv sein. Diese breite Beteiligung stellt sicher, dass der Lösungsbereich mit vielfältigen Sichtweisen bevölkert ist; daher sind sie repräsentativ und umfassend für die kollektiven Ziele der Gemeinschaft.

Zusammenfassung der wichtigsten Schritte zum Erfolg:

- Starke Zusammenarbeit zwischen öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektoren bringt wertvolle Fähigkeiten und Ressourcen zusammen.
- Institutionelle Unterstützung, basierend auf unterstützenden Politiken, ermöglicht es, ihre Arbeit als legitim wahrzunehmen und gewährleistet somit eine gewisse Kontinuität.
- Mentoring durch Seniors in den jeweiligen Bereichen kann bestimmten Programmen oder Projekten während und nach der Umsetzung Orientierung geben.
- Gemeinschaftliches Engagement und Eigentum erhöhen das Engagement und damit die Nachhaltigkeit solcher Entwicklungen.
- Die Einbeziehung sozialer und ökologischer Überlegungen ist Teil der erklärten Nachhaltigkeitsziele.
- Kommunikation und Vertrauen wurden durch persönliche Begegnungen aufgebaut.
- Netzwerke für Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Ressourcenaustausch waren möglich. ➤ Gezeigte Klarheit über die tatsächlichen Auswirkungen und die Relevanz für bestehende globale Rahmenwerke wie



die SDGs.

- Strategisches Finanzmanagement und/oder innovative, alternative Ansätze zur Projektfinanzierung, einschließlich gemeinschaftsbasierter Finanzierung.
- Kontextualisierte Lösungen, die durch eine tiefgehende Analyse der Bedürfnisse einer bestimmten Gemeinschaft basieren ➤ Hochwertige Schulungen, die theoretischen Input mit praktischer Ausbildung am Arbeitsplatz in Einklang bringen. ➤ Kompetenz von Ausbildern/institutionelle Glaubwürdigkeit sichert Lernen
- Agilität, um sich an veränderte Umstände anzupassen, um die Relevanz und Widerstandsfähigkeit der Projekte zu gewährleisten ➤ Hohe Beteiligung und Zusammenarbeit; vielfältige Perspektiven vertreten, einschließlich unterschiedlicher Ansichten.

g) Finanzierung von CL-Projekten: Hauptfinanzielle Ressourcen und Hürden für den Zugang zu Finanzierungsquellen

Auch die finanziellen Ressourcen für gemeinschaftsgeführte Projekte erwiesen sich als sehr vielfältig und differenzierten sich zwischen den Fokusgruppen im Konsortium, obwohl große Zugangsbarrieren hervorgehoben wurden. Die Diskussion gab Einblicke in die finanziellen Bereiche, durch die CL-Unternehmen operieren; sowohl Chancen als auch Herausforderungen ergaben sich. Die Finanzierungsstrategien variierten je nach Region, aber eine Reihe gemeinsamer Themen zeigten sich hinsichtlich der Finanzierungsquellen und der Hindernisse, die den Zugang zu solchen Mitteln einschränken.

Crowdfunding gehört zu den meistdiskutierten finanziellen Ressourcen für CL-Projekte. Die Teilnehmer bezeichneten oft Crowdfunding-Plattformen als wichtige Kanäle zur Sensibilisierung und finanziellen Unterstützung für gemeinschaftsgeführte Projekte. Crowdfunding ermöglicht es CL-Projekten, die kollektive Kraft der Gemeindemitglieder selbst zu nutzen, indem sie direkt zu Projekten ihres Interesses beitragen. Es gibt jedoch einige Hürden, um Crowdfunding-Bemühungen zu maximieren. Erstens ist Crowdfunding stark von einer soliden digitalen Präsenz und Unterstützung der Gemeinschaft abhängig, um wirksam zu sein – was den meisten CL-Projekten bis heute fehlt. In manchen Fällen haben Projektleiter geringe digitale Kompetenzen oder eingeschränkte Outreach-Möglichkeiten, um das Potenzial dieser Plattformen voll auszuschöpfen. Eine Ausbildung in digitalem Marketing und Finanzmanagement war ein Muss, der immer wieder als unerlässlich auftauchte, wenn Crowdfunding jemals ein effektives Finanzinstrument sein soll.

Neben Crowdfunding werden auch **Mitgliedsbeiträge, soziale Zusammenkünfte und Spenden** als wichtige Finanzierungsquellen für verschiedene CL-Projekte hervorgehoben. Dementsprechend wurden Mitgliedsbeiträge, soziale Bindungen und Spenden von den Teilnehmern nicht nur als erfolgreiche Wege zur Einkommensgenerierung, sondern auch als Mittel zur Förderung von gemeinschaftlichem Eigentum und Engagement identifiziert. Mitgliedsbeiträge sorgen für ein langfristiges finanzielles Engagement einer treuen Wählerschaft, während soziale Anleihen jene Investoren anziehen, die in Projekte investieren möchten, die messbare Ergebnisse für die Gesellschaft zeigen können. Darüber hinaus sind Spenden und Fundraising-Veranstaltungen Teil dieser Bemühungen, finanzielle Unterstützung zu



erhalten, die normalerweise mit Partnerschaften mit lokalen Unternehmen für Veranstaltungssponsoring oder direkte finanzielle Beiträge kombiniert werden. So vielversprechend diese Methoden auch sein mögen, stellten die Teilnehmer fest, dass die meisten Unternehmer über die verschiedenen verfügbaren Finanzinstrumente wenig informiert waren und kein Wissen darüber hatten, wie man diese Modelle in ihren Unternehmen anwendet.

Zuschüsse und öffentliche Subventionen tauchten ebenfalls regelmäßig als wesentliche Finanzierungsquelle für CL-Projekte auf. Tatsächlich unterstützen in vielen Regionen das staatliche Förderprogramm oder staatliche Fördermittel die Gemeinschaftsinitiativen, insbesondere jene Projekte, die soziale, ökologische oder innovative Ziele erfüllen. In vielen der Fokusgruppen haben die Teilnehmer jedoch ein Problem mit der bürokratischen Komplexität des Zugangs zu diesen Mitteln angesprochen. Anträge auf Zuschüsse und öffentliche Unterstützung sind oft sehr langwierig und sehr wettbewerbsintensiv, mit hohen Anforderungen an Finanzplanung und Berichterstattung, was kleinere oder weniger erfahrene, von der Gemeinschaft geführte Unternehmen abschreckt. Darüber hinaus kann die Unvereinbarkeit zwischen verschiedenen Arten von Unterstützung und regulatorischen Anforderungen die Herausforderungen erhöhen, sodass viele Unternehmer von all den Hindernissen frustriert sind, die sie überwinden müssen, um finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Während der Interviews und Fokusgruppen traten auch ethisches Bankwesen, Social Banking und nachhaltige Finanzen als neue aufkommende Alternativen hervor, mit dem Hauptziel, soziale und ökologische Auswirkungen sowie finanzielle Renditen zu unterstützen, wodurch die Finanztransaktionen unternehmensfreundlicher gestaltet werden. Die Teilnehmer sagten jedoch, dass traditionelle Banken weniger bereit sind, solche Fälle zu unterstützen, da die mit solchen Projekten als niedrig wahrgenommenen finanziellen Renditen und deren hohes Risiko wahrgenommen werden. Beispiele hierfür sind Social-Impact-Anleihen, bei denen Investoren die Vorausfinanzierung bereitstellen und basierend auf dem Erreichen vorab vereinbarter sozialer Ergebnisse erstattet werden. Trotz dieser potenziell verbesserten Finanzierungsmodelle bleiben diese innovativen Finanzierungsmodelle für die meisten CL-Unternehmer unbekannt oder unerreichbar, was den Bedarf an Bewusstsein und finanzieller Bildung erhöht, um diese Lücke zu schließen.

Eine weitere nützliche Finanzierungsquelle wurde als lokale **Partnerschaft mit Unternehmen**, Kreditgenossenschaften und Genossenschaften berichtet. Dank solcher Partnerschaften können die CL-Projekte auf die Erreichung gemeinsamer wirtschaftlicher und sozialer Ziele auf lokaler Ebene ausgerichtet werden, weshalb in der Regel eine hohe Zusammenarbeit sowohl von einem Projekt als auch von einer bevorstehenden Gemeinschaft erreicht wird. **Soziale** Impact-Anleihen wurden als ein weiterer Mechanismus genannt, der mit der Gewinnung von Investoren verbunden ist, die basierend auf der Projektleistung in Bezug auf die Erreichung bestimmter sozialer Ergebnisse zurückgezahlt werden. Was die Teilnehmer erwähnten, war, dass die Modelle entweder aufgrund völliger Unwissenheit oder mangelnder finanzieller Bildung immer noch nicht von den CL-Leitern genutzt wurden. Die meisten Sozialunternehmer sind in vielen Fällen immer noch neidisch auf hohe Zuschüsse und Spenden, weil sie sich für diese neuen innovativen Finanzierungsmöglichkeiten kaum bewusst sind.

Ein **Mangel an finanzieller Bildung** hat sich immer wieder in verschiedenen Regionen als einer der ernsthaften Abschreckungsmechanismen herausgestellt. Tatsächlich gaben viele Befragte an, dass die Verantwortlichen für CL-Projekte meist nicht ausreichend geschult sind, um Budgets zu verwalten, mehrjährige Finanzen zu planen oder sich im Finanzierungsumfeld zurechtzufinden. Die negativen

Auswirkungen dieses Defizits sind vielschichtig, da der eingeschränkte Zugang zu finanziellen Mitteln auch die Gesamtragfähigkeit der Projekte beeinflusst. Schulungen im Finanzmanagement wurden wiederholt als vorrangige Notwendigkeit hervorgehoben, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte von CLs fundierte Entscheidungen darüber treffen, welche Mittel benötigt werden und wie sie Zugang dazu haben.

Neben der finanziellen Bildung wurden eine Reihe **bürokratischer Probleme** und **regulatorischer Hindernisse** als große Zugangsbarrieren identifiziert. Kleine oder weniger erfahrene, von der Gemeinschaft geführte Unternehmen empfanden insbesondere den Antragsprozess für öffentliche Zuschüsse und Subventionen als recht umständlich und zeitaufwendig. Der Berg an Papierkram, der zu strengen Zulassungskriterien kommt, hält die CL-Projekte normalerweise davon ab, auf diese Art von Finanzierung zuzugreifen. Außerdem begrenzt der allgemeine Mangel an Angel-Investoren und Risikokapital, die speziell für soziale Unternehmen verfügbar sind, den Zugang zu privaten Investitionen, die meist in gewinnorientierte Unternehmungen und nicht in gemeinschaftlich geführte Initiativen mit primär sozialen Zielen gelenkt werden.

Abschließend unterstrichen die Teilnehmer **die Notwendigkeit, eine diversifizierte Finanzierungsstrategie zu verfolgen**, um die langfristige Nachhaltigkeit von CL-Projekten zu gewährleisten. Wenn man allein auf einem Förderbein – Fördermittel, Spenden oder Crowdfunding – steht, sind Projekte aufgrund der schwankenden finanziellen Unterstützung verwundbar. Die Diversifizierung der Finanzierungsströme durch eine Kombination aus Zuschüssen, Crowdfunding, Social Impact Bonds und gemeindebasierter Finanzierung macht das finanzielle Fundament von CL-Projekten widerstandsfähiger. Dieser Ansatz dient dazu, Risiken zu verringern, die sich aus der Abhängigkeit von öffentlichen oder privaten Finanzierungsquellen ergeben, die langfristig instabil oder unzuverlässig sein können.

Zusammenfassung der finanziellen Mittel:

- Crowdfunding-Plattformen bieten die Möglichkeit, das Bewusstsein und die Beteiligung der Gemeinschaft zu stärken, leiden jedoch unter geringen digitalen Kompetenzen und Informationsfähigkeiten.
- Mitgliedsbeiträge und soziale Anleihen bieten regelmäßigen Zugang zu finanziellen Mitteln und ziehen soziale Investoren an, die messbare Auswirkungen suchen.
- Zuschüsse und öffentliche Subventionen sind wichtig, aber Antragsverfahren und Wettbewerbsbedingungen für den Zugang verringern diese Möglichkeiten.
- Ethisches und soziales Bankieren scheint unterstützende Alternativen zur traditionellen Bank zu sein, aber nicht diffus.
- Lokale Investitionen: Partnerschaften mit Unternehmen und Kreditgenossenschaften sorgen für gezielte Finanzierung, die den lokalen Prioritäten entspricht.
- Spenden und Fundraising-Veranstaltungen: Alle sind weit verbreitete Methoden, um finanzielle Beiträge zu sichern, insbesondere bei kleineren Projekten, die direkte Gemeinschaftsbeteiligung erfordern.
- Soziale Impact-Anleihen: Bieten eine neue, aber wenig genutzte Möglichkeit, private Investitionen zu erwerben, mit dem Versprechen einer Rendite, wenn vereinbarte soziale Ergebnisse erreicht werden.



Barrieren bei der Sicherung finanzieller Inputs:

- Bürokratische Komplikationen: Die zeitaufwändigen und komplexen Verfahren bei der Beantragung von Zuschüssen entmutigen kleinere Projekte.
- Fehlende Fähigkeiten im Finanzmanagement: Die meisten CL-Führungskräfte sind schlecht im Budgetmanagement, und ihre Strategien, das Projekt finanziell nachhaltig zu gestalten, sind selten.
- Seltenheit des Wissens über alternative Finanzierungswege: Man wird feststellen, dass Social Impact Bonds und ethisches Bankieren aufgrund von Unvertrautheit mit diesen Finanzierungsformen noch nicht eingeführt werden. ➤ Kulturelle und finanzielle Hürden: Die meisten CL-Projekte werden von traditionellen Finanzinstituten als riskant wahrgenommen.
- Einzigartige Finanzierungsquelle: Dies ist auch einer der Gründe, warum die finanziellen Situationen in Projekten prekär sind.

h) Hauptthemen, die in einem CL-Schulungskurs enthalten sein sollen

Verschiedene Interviews und Fokusgruppen auf Konsortiumsebene identifizierten einige der wichtigsten Lücken in den vorherrschenden Schulungsprogrammen für CL-Unternehmen. Tatsächlich haben solche Diskussionen die wesentliche Notwendigkeit für umfassendere und interdisziplinäre Schulungen hervorgehoben, um nicht nur die sozialen, sondern auch die geschäftlichen Anliegen bei der Leitung der CL-Projekte zu adressieren. Die Teilnehmer betonten die absolute Notwendigkeit, **praktische Erfahrungen mit theoretischem Wissen zu integrieren** und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Schulungsprogramme gezielt den Herausforderungen gerecht werden, denen gemeinschaftsgeführte Unternehmen gegenüberstehen. Im Folgenden werden einige der wichtigsten Themen zusammengefasst, die ein zukünftiger CL-Schulungskurs enthalten könnte, basierend auf Erkenntnissen aller Fokusgruppen.

Hybridisierung von Wissen über Disziplinen hinweg: Wahrscheinlich eine der häufigsten Botschaften aller Fokusgruppen war die Ausbildung auf interdisziplinärer Ebene, die Auszubildenden mit **breit gefächerten Fähigkeiten ausstattet, um sie in verschiedenen** Bereichen des gemeinschaftsgeführten Unternehmens anzuwenden. Die Teilnehmer betonten, dass CL-Projekte Kenntnisse aus multidisziplinären Bereichen wie Wirtschaft, soziales Unternehmertum, rechtliche Rahmenbedingungen und Marketing erfordern. Die Integration dieser Disziplinen in ein kohärentes Ausbildungsprogramm stellt sicher, dass die Teilnehmer in der Lage sind, verschiedene Konzepte auf tatsächliche Projekte anzuwenden. Dies verbessert auch die Arbeitsweise im Team und ermöglicht ein besseres Verständnis dafür, wie sich andere Sektoren bei der Verfolgung der Gemeinschaftsziele ergänzen können.

Unternehmerische Denkweise und Mentoring: Eine der wesentlichen Zutaten eines CL-Trainings ist die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise. Laut den Teilnehmern handelt es sich dabei um eine Denkweise, die Innovation, Resilienz und Anpassung fördert. Die Schulungsprogramme müssen daher so strukturiert sein, dass die Teilnehmer kreativer und strategischer über die Lösung von Gemeinschaftsproblemen durch unternehmerische Ansätze nachdenken. Der zweite übergeordnete Bedürfnis, der über alle Gruppen hinweg artikuliert wurde, war Mentoring, was eine verbesserte

Koordination zwischen Ausbildungsprogrammen und Unterstützungsnetzwerken für Unternehmertum, insbesondere an Universitäten. Im Mentoring erhalten die Teilnehmer Ratschläge; Es ermöglicht ihnen, verschiedene Probleme zu lösen, die bei der Verwaltung von gemeinschaftsgeführten Projekten entstehen.

Finanzmanagement und Fundraising-Strategien: Finanzkompetenz galt als eine der Hauptmängel in den aktuellen Schulungen. Die Teilnehmer wollten umfassende Schulungen in Finanzmanagement, Budgetierung, Finanzplanung, Fundraising-Strategien und Impact-Messung. Tatsächlich würde es einen wichtigen Teil der langfristigen Nachhaltigkeit von CL-Projekten darstellen, deren Finanzierung weiterhin vorhanden ist

Inkonsistent. Dazu sollten Schulungsmodule gehören, wie diese vielfältigen Finanzierungsquellen – Fördermittel, Crowdfunding oder soziale Anleihen – genutzt und verwaltet werden können. Auch die Teilnehmer schlugen Schulungen zur Messung der sozialen Wirkung der Kurse vor, was als notwendig angesehen wird, um Investoren und Unterstützung der Gemeinschaft zu gewinnen.

Soziale Innovation und **Wirkungsbewertung**: In verschiedenen Fokusgruppen gab es auch Appelle für Schulungen, die sich ausschließlich auf soziale Innovation und soziale Folgenabschätzung konzentrieren. Dies ist wichtig, um CL-Unternehmen mit ihrer grundlegenden Mission zu unterstützen, die Bedürfnisse der Gemeinschaft zu erfüllen und dabei finanziell tragfähig zu sein. Wie bereits hervorgehoben, haben die aktuellen Ausbildungsprogramme eine starke kommerzielle Ausrichtung, wobei die soziale Mission solcher Unternehmen häufig vernachlässigt wird. Ethik, Gemeinschaftsbeteiligung und soziale Verantwortung könnten daher weitere Themen der Kurse bilden, die den Teilnehmern helfen würden zu verstehen, wie ihre sozialen Ziele mit den geschäftlichen Zielen kombiniert werden sollten.

Nutzung digitaler Werkzeuge für **Projektmanagement und Kommunikation**: Ein weiterer wichtiger Bereich war der Bedarf an Schulungen zur besten Anwendung digitaler Werkzeuge bei der Verwaltung von CL-Projekten. Die Teilnehmer stellten fest, dass den meisten gemeinschaftsgeführten Unternehmen die notwendigen digitalen Fähigkeiten fehlen, um Abläufe zu automatisieren und somit die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu verbessern. Es wird jedoch empfohlen, in zukünftigen Schulungsprogrammen neben Finanzmanagement-Software besondere Aufmerksamkeit auf Projektmanagement-Tools wie Trello, Asana und Slack zu legen, um die Abläufe zu verbessern. Darüber hinaus könnten zukünftige Schulungsprogramme den Fokus auf den Einsatz digitaler Kommunikationsmittel für Stakeholder-Einbindung, Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit legen.

Rechts- und Marketingkenntnisse: Rechtskompetenz und Marketingfähigkeiten gehörten zu den größten Lücken in der aktuellen Ausbildung. Die Teilnehmer betonten, wie wichtig es ist, über die rechtlichen Rahmenbedingungen informiert zu sein, die gemeinschaftsgeführte Unternehmen in Bezug auf Governance, Besteuerung und Compliance leiten. Die Trainingsprogramme müssen die Teilnehmer mit dem Wissen ausstatten, um diese rechtliche Komplexität selbstbewusst zu meistern. Darüber hinaus wurden Marketing und Kundenmanagement als zentrale Fähigkeiten angesehen, die die Sichtbarkeit von CL-Unternehmen auf dem Markt in Bezug auf Kundengewinnung und Investitionen garantieren sollten. Dies beinhaltete unter anderem Schulungen zu Branding, Marktanalyse und Stakeholder-Einbindung, um die Teilnehmer angemessen auszustatten, um ihr Projektprofil zu erhöhen



und die Interaktion mit Community-Mitgliedern und externen Partnern zu verbessern.

Anwendung im echten Leben und erfahrungsorientiertes Lernen: Einer der am häufigsten wiederholten Vorschläge in allen Fokusgruppen war die Notwendigkeit, die Fähigkeiten während der Schulungsprogramme tatsächlich anzuwenden. Peer-Learning, Betriebspraktika und praktische Projekte wurden von den Teilnehmern sehr geschätzt, da sie ihnen die Möglichkeit geben, ihr theoretisches Wissen in einer realen Umgebung anzuwenden. Unter den Befragten herrscht breite Einigkeit darüber, dass erfahrungsbasiertes Lernen wie Fallstudien, Projektsimulationen und der Kontakt zu praktizierenden Unternehmern ein weiterer bedeutender Weg zu besseren Ausbildungsergebnissen ist. Der Ansatz würde den Teilnehmern praktische Erfahrungen bieten, aber vor allem kreatives Gruppenlernen fördern, was für erfolgreiche Gemeinschaftsprojekte entscheidend ist.

Resilienz und Networking: Die Teilnehmer betonten, dass die Schulungen auch Lektionen über Resilienz gegenüber finanziellen und operativen Missständen umfassen sollten. Die meisten gemeinschaftsgeführten Unternehmen arbeiten in ressourcenbegrenzten Umgebungen, und jedes Schulungsprogramm sollte Ausdauer vermitteln, um Hindernisse zu überwinden und sich auch an sich ändernde Schicksale anzupassen. Zweitens wurde das Netzwerken auch als hilfreich für den Aufbau guter Beziehungen zu Stakeholdern, Partnern und Investoren angesehen. Die Teilnehmer wiesen auf Möglichkeiten hin, sich mit potenziellen Kooperationspartnern zu vernetzen und starke Netzwerke aufzubauen, die ihre Projekte über die Zeit unterstützen.

Persönliches Wachstum und Bewusstsein für Bürgerschaft: Fokusgruppendifkussionen hoben auch die Bedeutung der persönlichen Entwicklung in CL-Trainingsprogrammen hervor. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass sowohl das Bewusstsein für die Staatsbürgerschaft als auch das persönliche Wachstum relevant sind, um ein Verantwortungsbewusstsein und Engagement in den Gemeinschaften zu entwickeln. Die Teilnehmer haben festgestellt, dass die Ausbildung über geschäftliche Fähigkeiten hinausgehen sollte; Es sollte Individuen dabei helfen, ihre Führungsqualitäten, Empathie und Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln. Diese Kompetenzen bilden eine entscheidende Basis für die Entwicklung robuster, gemeinschaftsgeführter Unternehmen, die sowohl soziale Auswirkungen als auch die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder berücksichtigen.

Bedarf an Lückentraining von Ideengenerierung zur Umsetzung: Abschließend betonten die Teilnehmer, dass Schulungsprogramme bestehende Lücken zwischen der Generierung und Umsetzung von Ideen schließen müssen. Viele Schulungsprogramme führen die Teilnehmer kreativ durch Ideengenerierungsprozesse, hören aber dort auf, ohne dabei zu helfen, solche Ideen in Projekte umzusetzen. Es wird gewünscht, dass die Kurse in Zukunft die Teilnehmer durch die Entwicklung von Konzepten in die Praxis führen und Werkzeuge bereitstellen, die die Umsetzung in der Gemeinschaft, in der sie arbeiten, leiten und sicherstellen können.

4. Fazit

Geführte Diskussionen und Fokusgruppen unter den verschiedenen Partnern des PATHFINDER+-Projekts



haben tatsächlich Aufschluss über die aktuelle Situation bei Schulungsprogrammen für gemeinschaftsgeführte Unternehmen geworfen. Diese haben ihre Stärken sowie viele Lücken, die derzeit bestehen, in den Fokus gebracht. Solche Erkenntnisse geben einen Überblick über die Kompetenzen, Fähigkeiten und Werkzeuge, die notwendig sind, um Menschen und ihre Gemeinschaften zu ermöglichen, Führungskräfte in nachhaltigen und wirkungsvollen Projekten zu werden. In diesen Berichten hat sich herausgestellt, dass CL-Unternehmen ein kraftvolles Modell bilden, das unternehmerischen Antrieb, Gemeinschaftsbeteiligung und Innovation kombiniert, um verschiedene soziale Probleme zu bewältigen. Gezielte und praktische Ausbildungsprogramme, die sehr spezifische Lücken in Wissen, Kompetenzen und Ressourcen schließen sollten, sind notwendig, damit solche Modelle aufblühen können.

Tatsächlich haben die Fokusgruppen mehrere wiederkehrende Themen und Lücken aufgedeckt, die bei der Gestaltung und Durchführung von Schulungsprogrammen für CL-Unternehmen behoben werden müssen. Eine der größten Lücken, die in vielen Berichten auftauchen, ist die der Finanzbildung. Viele Teilnehmer hatten das Gefühl, nicht über die erforderlichen Fähigkeiten im Management der finanziellen Aspekte ihrer Unternehmen zu verfügen, darunter Budgetierung, Fundraising, Finanzmanagement und das Navigieren der Finanzierungsoptionen. Dies wurde durch die Unkenntnis mit alternativen Finanzierungsmodellen verschärft, die die Mittel für CL-Projekte bieten können

Ein weiteres sehr wichtiges Manko war die **Entwicklung von Geschäftsmodellen**. Obwohl die meisten Teilnehmer der Fokusgruppen sehr starke soziale und ethische Beweggründe hatten, fehlte es oft an der Fähigkeit, diese Ideen in tragfähige Geschäftsmodelle umzusetzen. Auf diese Weise führte dieser Mangel meist zu Problemen bei der Skalierung von Projekten oder der langfristigen Lebensfähigkeit. Umfassendere Schulungen in Geschäftsplanung, Finanzmodellierung und strategischem Wachstum müssen in Programme integriert werden, damit die Teilnehmer verstehen, wie sie Unternehmen entwickeln und erhalten können, die sich auf soziale Auswirkungen und wirtschaftliche Nachhaltigkeit konzentrieren.

Eine Unzulänglichkeit, die in vielen bestehenden Programmen wiederholt hervorgehoben wurde, ist der Mangel an praktischer Anwendung in einer Wohnumgebung. Viele Teilnehmer empfanden, dass die Schulung zu oft theoretisch und von den tatsächlichen Herausforderungen der Führung eines CL-Unternehmens losgelöst ist. Es gab einen starken Ruf nach Programmen, die reale Fallstudien, praktische Projekte und Mentoring durch erfahrene Unternehmer beinhalten. Vielmehr versuchten die Teilnehmer, aus den direkten Erfahrungen derjenigen zu lernen, die solche Initiativen erfolgreich gestartet und geleitet haben, anstatt von reinem Unterrichtsunterricht.

Tatsächlich ergab sich der Bedarf an Gemeinschaftsbeteiligung und sozialer Innovation als zwei zentrale Themen. Obwohl die meisten CL-Unternehmen Gemeinschaftswurzeln haben, erläuterten die Teilnehmer, dass die meisten Schulungen nicht ausreichend Möglichkeiten zur effektiven und effizienten Interaktion mit den Gemeinschaften boten. Es muss Programme geben, wie lokale Interessengruppen in Entscheidungsprozesse einbezogen, lokale Ressourcen identifiziert und genutzt werden können sowie wie man Eigentum und ein Gefühl der Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinschaft schafft. Neben der Verankerung sozialer Innovation wurde es als wichtig erachtet, dass die Teilnehmer ermutigt werden, Projekte zu entwickeln, die sowohl wirtschaftlichen als auch sozialen Bedürfnissen für langfristige unternehmerische Nachhaltigkeit erfüllen.



Die Berichte aller Partner identifizierten die Rolle, die zunehmend digitale Werkzeuge bei der Verwaltung und Skalierung von CL-Projekten einnehmen. Viele der Teilnehmer wollten eine Schulung im Umgang mit Tools wie Trello für Projektmanagement, Slack für Teamkommunikation und spezialisierte Software wie Xero für Finanzmanagement. Eine weitere häufig wiederholte Anforderung war, in drei aufeinanderfolgenden Runden Wirkungsmessinstrumente einzusetzen, da die meisten CL-Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre soziale Wirkung messbar zu erfassen. Zu verstehen, wie man finanzielle und soziale Ergebnisse verfolgt und misst und dann darüber berichtet, wird für Finanzierungs- und Unterstützungszwecke immer wichtiger.

Ein häufig wiederholtes Thema in den Berichten war das Networking oder den Aufbau von Beziehungen. Die meisten CL-Unternehmen sind in ihrer Arbeit erfolgreich, basierend darauf, wie gut sie Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen aufbauen können: Geldgeber, Regierungsbehörden und lokalen Gemeinschaften. Die Schulung sollte mehr Wert darauf legen, wie diese Netzwerke aufgebaut, sowie gepflegt und gepflegt werden; Insbesondere, wie Verbindungen geknüpft werden können, um Resilienz und langfristige Unterstützung aufzubauen.

Die andere Schlüsselkompetenz wurde als Resilienz identifiziert – also zu erkennen, was die CL-Unternehmer in wirtschaftlichen oder persönlichen schwierigen Zeiten beeinflusste. Fast alle Teilnehmer betonten die Notwendigkeit einer Ausbildung, die den Menschen hilft, persönliche und organisatorische Resilienz aufzubauen, um mit Schwierigkeiten umzugehen und sich an veränderte Umstände anzupassen. Resilienz steht auch im Zusammenhang mit der innovativen Fähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Bedeutung in sich schnell verändernden sozialen und wirtschaftlichen Umgebungen, die den Betrieb von CL-Unternehmen umgeben.

Schließlich war eine der am häufigsten erwähnten Ressourcenlücken der aktuellen Schulungsprogramme Mentoring und Nachsorgeunterstützung. Während viele Schulungsprogramme erste Orientierung bieten, stellten die Teilnehmer fest, dass es ohne langfristige Betreuung durch erfahrenere Unternehmer oder Branchenexperten sehr schwierig ist, Lernen in die Praxis umsetzen. Viele Teilnehmer schlugen auch weitere Beziehungen zu Mentoren vor, die praktische Ratschläge aus praktischer Sicht geben können, bei wichtigen Entscheidungen helfen und Unterstützung in Situationen bieten, die spezifisch für ihr Projekt oder Geschäftsidee sein können. Dieses Mentoring muss in die Ausbildungsprogramme eingebunden werden – nicht als zusätzliche Komponente, sondern als inhärente Teil, die weit über die formale Lernphase hinausgeht.

Außerdem wurde vorgetragen, dass der Erwerb solcher Fähigkeiten, die für die Führung von gemeinschaftsgeführten Unternehmen notwendig sind, nur durch praktisches und praxisnahes Lernen erreicht werden könne. Laut den Teilnehmern würde der Kontakt mit der Realität durch Praktika, Business-Inkubatoren und aktiven Kontakt mit der Geschäftswelt das Effektivitätsniveau der Schulungsprogramme erhöhen. So hätten die Teilnehmer die Möglichkeit zu sehen, wie theoretisches Wissen im echten Leben angewendet werden kann, und durch iterative Prozesse basierend auf sofortiger Rückmeldung zu lernen.

Ein herausragendes Ergebnis betraf die überproportional niedrigen sozialen Werte, die in den heutigen Lehrplänen vertreten sind. Oft hatten die Teilnehmer das Gefühl, dass in diesen Schulungsprogrammen viel Wert auf den kommerziellen Aspekt des Unternehmertums gelegt wird, doch konzentrieren sich

diese Programme nicht auf die ethische, soziale Ebene und das Engagement der Gemeinschaft, die so zentral für die Identität von CL-Unternehmen sind. Starke Forderungen umfassten die Integration von Social Impact Assessment, ethischen Geschäftspraktiken und Strategien zur Einbindung der Gemeinschaft als zentrale Bestandteile jeder Schulung, die dem gemeinschaftsgeführten Unternehmen angeboten werden soll. Diese sozialen Werte stehen im Zentrum dessen, was das CL-Unternehmen von einem traditionellen Unternehmen unterscheidet, und genau diese Werte sollten Trainingsprogramme vermitteln – indem sie nicht nur unternehmerische Fähigkeiten fördern, sondern auch ein tiefes Engagement für sozialen Wandel fördern.

Die Ergebnisse deuten ausdrücklich darauf hin, dass ein integrierter, multidimensionaler Ansatz verwendet werden sollte, um ein geeignetes Schulungsprogramm für gemeinschaftsgeführte Unternehmen zu entwickeln. In einem solchen Programm sollte theoretisches Wissen Hand in Hand mit praktischer Erfahrung genutzt werden, um die Teilnehmer angemessen mit den relevanten Kompetenzen sowohl in der geschäftlichen als auch in der sozialen Dimension der Arbeit vorzubereiten und auszustatten. Dazu gehört der Aufbau solider finanzieller Kompetenz, das Verständnis alternativer Finanzierungsmodelle und Widerstandsfähigkeit angesichts von Widrigkeiten. Darüber hinaus wird digitale Kompetenz – insbesondere im Hinblick auf Projektmanagement- und Finanzverfolgungstools – CL-Unternehmer weiter befähigen, ihre Wirkung effizient umzusetzen und zu erhöhen.

Mentoring, Networking und praktische Erfahrungen – durch ein Praktikum, eine Fallstudie oder direkten Kontakt mit der Geschäftswelt – stellen sicher, dass die Teilnehmer die Theorie in einem sinnvollen, realen Kontext erleben. Die Vermittlung sozialer Werte, Ethik und Methoden zur Gemeinschaftsbeteiligung auf Lehrplanebene stellt sicher, dass die soziale Mission im Mittelpunkt dieser Unternehmungen steht, insbesondere in ihrer Entwicklung und ihrem Beitrag zum positiven Wandel innerhalb der Gemeinschaft.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine angegangene Ausbildungslücke in den bestehenden Programmen einen bedeutenderen Beitrag dazu leisten wird, die Kapazitäten gemeinschaftsgeführter Unternehmen zur Schaffung sowohl wirtschaftlicher als auch sozialer Wirkung zu stärken. Die Schulungsprogramme tragen dazu bei, die Teilnehmer mit der richtigen Mischung aus Geschäftssinn, sozialem Bewusstsein und praktischen Werkzeugen auszustatten, die das Wachstum eines nachhaltigen, widerstandsfähigen und wirkungsvollen, von der Gemeinschaft geführten Projekts in ganz Europa und darüber hinaus unterstützen.



5. Anhang

Nationale Berichte:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6ml2N4XCee6L65pCkD_GHqNSW7Wpy2x



Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them. 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343

