

# FutureSEE Playbook



50+ Lehrende | 9 Lernstationen | 45 Use Cases



Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

Gefördert durch die



Stiftung  
Innovation in der  
Hochschullehre

Unterstützt durch



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



**SE  
ND** Social  
Entrepreneurship  
Netzwerk  
Deutschland

## **Herausgeber**

FutureSEE Netzwerk

Hochschule für nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde (HNEE)  
Schicklerstraße 5  
16225 Eberwalde  
Kontakt: [www.hnee.de](http://www.hnee.de)

## **Gestaltung**

Melanie Dahl | Wirkung. Strategie. Transformation.

## **Zitation**

Mirtsch, M., Gossel, B. M., Wenninger, A. et al. (2026). FutureSEE Playbook. Eine kollaborative Sammlung für Social Entrepreneurship Education im deutschsprachigen Raum: 45 Use Cases von über 50 Lehrenden.  
<https://doi.org/10.57741/opus4-1124>

## **Förderung**

FutureSEE wurde gefördert von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre.

## **Stand**

April 2026

CC BY-NC (Attribution-Non-Commercial)



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort  
Grußwort  
Das FutureSEE-Netzwerk  
So nutzt du dieses Playbook

*Mit einem Klick,  
springst du direkt zum Text.*



## DAS NETZWERK

**Unsere Spieler:innen**

## DIE LERNREISE

### A. Sensibilisierung: Grundlagen

- #A.01: Alternative ökonomische Leitbilder in der Social Entrepreneurship Lehre
- #A.02: Entrepreneur – WHO?!
- #A.03: Bilder in unseren Köpfen – Stereotypen sichtbar machen
- #A.04: Mindest matters!
- #A.05: Sozialunternehmerisches Selbstverständnis für Kreative
- #A.06: Kommunikation und Sprache in der Lehr-Lernsituation
- #A.07: Von Gegensätzen zu Synergien

### B. Persönliche Kompetenzen

- #B.01: Sprache schafft Wirklichkeit
- #B.02: Hope for the flowers – eine Geschichte zur Selbstreflexion
- #B.03: Mein Fail-CV: Eine biografische Reflexionsübung
- #B.04: Kompetenzen von Social Entrepreneurship-Lehrenden
- #B.05: Sozialunternehmerische Kompetenzen

### C. Team: Bildung & Aufbau

- #C.01: Lernformat Days of Gain – Das Konzept
- #C.02: Days of Gain – Tag 1: Der Teamtag
- #C.03: Days of Gain – Tag 2: Die Selbstreflexion
- #C.04: Die Handstand Methode
- #C.05: Kreatives Teamkochen: Mit dem Schnellkochtopf die Zusammenarbeit stärken

### D. Problemraum

- #D.01: Der Problemraum als Fundament wirkungsvoller Unternehmungen
- #D.02: Knowledge Problems als diagnostische Perspektive
- #D.03: Sensibilisierung für Biodiversitätsverlust und Klimawandel
- #D.04: Reflexive Anwendung von Nachhaltigkeits- und Wirkungstools

## DIE LERNREISE

### E. Lösungsraum

- #E.01: Futures Thinking
- #E.02: Die Apokalypse als Lernraum
- #E.03: Kreativitätstechniken als Auswahlproblem: Denkart aktivieren
- #E.04: Übung zur Ideenfindung für Social Entrepreneurship: Mix-And-Match
- #E.05: Kreativität für soziale Innovationen
- #E.06: Erste Impact-Ideen crazy schnell entwickeln

### F. Ideen testen & anpassen

- #F.01: Design Thinking
- #F.02: Lean Impact für partizipative Lösungsansätze
- #F.03: Prototyping mit Serious Play

### G. Geschäftsmodelle entwickeln & umsetzen

- #G.01: Geschäftsmodellentwicklung
- #G.02: Der Pitch: Übersetzungsleistung zwischen Idee, Wirkung und Geschäftsmodell
- #G.03: Pitch-Training mit Methoden aus dem Improvisationstheater
- #G.04: Crowdfunding als didaktisches Multitool
- #G.05: Lehrplattform mit Bausteinen zur Geschäftsmodellentwicklung: seismic APP
- #G.06: Social Startup Cockpit für mehr Wirtschaftlichkeit

### H. Wirkungsorientierung

- #H.01: Lehrveranstaltung: Impact-Analyse von Sozialunternehmen
- #H.02: Wirkungsmanagement in der Social Entrepreneurship Lehre
- #H.03: Mehr als Reporting – Wirkung strategisch denken und steuern

### I. Skalierung

- #I.01: Skalierung sozialer Organisationen lehren: Der “doppelte Sprung”
- #I.02: It takes an Ecosystem – Wirkung systemisch skalieren

# Inhaltsverzeichnis

## ÜBERGEORDNETE THEMEN

### Theorien & Didaktik

#J.01: Didaktik Lerntheorien

### Formate

#J.02: Das Certificate for Transformational Change

#J.03: Außercurricular: Das Impact Creator Programm

#J.04: Social Entrepreneurship im Schulunterricht

#J.05: Kooperation statt Silos: Hochschulübergreifende SE-Lehre

#J.06: MINT-Studierende für soziale Innovationen begeistern

#J.07: Impact in 30 Minuten – SE in fachfremden Lehrveranstaltungen

#J.08: “Mission...” – Praxisnahes Social Entrepreneurship mit Community-Einbindung

#J.09: Feedbacktechnik: Der heiße Stuhl

#J.10: SAGE-Studierende für soziale Innovationen sensibilisieren

### Lehrformen & Innovationen

#J.11: Lernen mit Praxiswirkung: Challenge-based Learning

#J.12: Collaborative Online International Learning (COIL)

#J.13: Intercultural Storytelling als Methode zur Entwicklung von SI-Projekten

### Das Ökosystem

Enactus

FGF e.V. AK Social/Sustainable Entrepreneurship

Hilfswerft

Reflecta

SEA

seizmic

SIGU-Plattform

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V.

Social Impact Award

Stiftung Entrepreneurship

Alle Autor:innen

Danksagung

# Vorwort

## Willkommen im FutureSEE Playbook!

Wer macht eigentlich was in der Social Entrepreneurship Education?  
Und wer könnte mir bei dieser einen Frage weiterhelfen?

Genau hier setzt unser Playbook an. Inspiriert von der Sammelkultur klassischer Sammelalben macht es sichtbar, wer die "Spieler:innen" im FutureSEE-Netzwerk sind – mit ihren Themen, ihrer Expertise und ihren Erfahrungen aus der Lehre.

Warum ein Sammelalbum? Weil es zum Entdecken einlädt, Neugier weckt und Vielfalt sichtbar macht. Statt Wettbewerb fördern wir Vernetzung. Statt Vollständigkeit Wertschätzung. Und statt Tauschgeschäften echte Zusammenarbeit.

Denn Social Entrepreneurship Education lebt vom Austausch:  
Wir lernen voneinander, inspirieren uns gegenseitig und entwickeln gemeinsam neue Ansätze. Doch oft wissen wir gar nicht, wer genau an welchen Themen arbeitet, welche Methoden andere nutzen oder wen wir bei einer konkreten Herausforderung ansprechen könnten.

Dieses Playbook ist für dich da:

- Um gezielt Kolleg:innen mit bestimmten Schwerpunkten zu finden,
- Um zu sehen, wer an ähnlichen Fragen arbeitet wie du,
- Um neue Impulse für deine eigene Lehre zu bekommen,
- Um sichtbar zu werden mit dem, was du tust und kannst.

Jede Karte in diesem Playbook repräsentiert eine Person aus unserem Netzwerk – mit ihren "Spielfeldern", ihren besonderen Ansätzen und dem, was sie gerade sucht oder anbietet. Zusammen bilden wir die Community of Practice für Social Entrepreneurship Education in Deutschland.

Wir laden dich ein: Entdecke die Vielfalt unseres Netzwerks, nimm Kontakt auf, tausche dich aus – und werde selbst Teil dieses lebendigen Playbooks.

Denn gemeinsam wirken wir für eine Social Entrepreneurship Education, die Studierende zu impactorientierten Gestalter:innen einer enkeltauglichen Zukunft macht.

*Dein FutureSEE-Team*

*Wo wird man gestärkt und gefordert zugleich?*

*Wo lässt man sich kollegial beraten?*

*Wo lassen sich Interna erfahren aus anderen Standorten oder Regionen?*

*Wo lassen sich Irritationen produktiv bearbeiten?*

*Netzwerke sind dafür ein guter Ort.*

Im Netzwerk kommen über einen dauerhaften Zeitraum in variablen Konstellationen unterschiedliche Personen, Erfahrungen und Wissensbestände zu einem gemeinsamen Interesse zusammen. Über den eigenen Fach-, Akteurs-, Hochschul- und Länderrand zu blicken, kann Überraschungen bereithalten, was alles „woanders“ machbar ist oder gar nicht geht. Im Netzwerk lässt sich die Rolle, die durch Funktion und Aufgabe im täglichen Arbeitsumfeld zumeist gefestigt ist, kurzzeitig ablegen. Das kann neue Einblicke und Möglichkeiten in der Interaktion ergeben, es kann Durchlässigkeit erzeugen. Manchmal überzeugen Beispiele und Argumente von einem anderen Hochschulstandort besser als Ideen am eigenen.

Gestalter:innen von Wandel brauchen Netzwerke als Orte der Rückenstärkung und Fernsicht, für Störungen im eigenen Trott genauso wie für Einblicke in die Maschinenräume an anderen Orten, für strategische Handlungsallianzen und kollegiale Kritik. All das lässt sich nicht in einer einzelnen Veranstaltung herstellen, es braucht Zeit und Vertrauen. Es braucht Personen, die sich auf der fachlichen, sozialen und organisatorischen Dimension um das Netzwerk kümmern.

# Grußwort

Die Stiftung Innovation in der Hochschullehre (StIL) ist überzeugt davon, dass Netzwerke wichtige Funktionen in Transformationsprozessen und für Erneuerung einnehmen können. Sie stützen Einzelpersonen in ihrer persönlichen Motivation, Themen voranzubringen und befördern Austausch und Zusammenarbeit über Hochschul- oder Fachgrenzen hinweg. Daher fördert die StIL seit 2023 im Rahmen von „Fokus Netzwerke. Stärkung von Netzwerken als innovationsbefördernde Akteure“ 22 lehrbezogene Netzwerke. 2026 geht die Förderung mit der zweiten Ausschreibung in die nächste Runde.

Zu den bisher geförderten Netzwerken gehört auch „FutureSEE“ – eine Initiative, die Hochschullehrende im Bereich des Sozialen Unternehmertums bundesweit vernetzt. Durch die Förderung der StIL konnten engagierte Akteur:innen Impulse für eine Lehre setzen, die Studierende in ihrer Rolle als Gestalter:innen der Zukunft stärkt und zu sozialunternehmerischem Denken und Handeln befähigt.

Die in den unterschiedlichen Austauschformaten gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse finden Sie im vorliegenden FutureSEE Playbook. Wir freuen uns, dass sie auch über das Projekt und den Förderzeitraum hinaus zugänglich bleiben und zur Kompetenzentwicklung in der Social Entrepreneurship Education beitragen.

Allen Beteiligten gratulieren wir herzlich zu dem bislang Erreichten und wünschen für die weitere Arbeit viel Freude und Erfolg.

*Ihr Team „Fokus Netzwerke“  
der Stiftung Innovation in der Hochschullehre*

# Das FutureSEE – Netzwerk

## Was wir gemeinsam bewegt haben

FutureSEE ist mehr als ein Netzwerk – es ist eine Community of Practice, in der Lehrende aus ganz Deutschland zusammenkommen, um Social Entrepreneurship Education voranzubringen. Gemeinsam lernen wir voneinander, inspirieren uns gegenseitig und entwickeln neue Ansätze für unsere Lehre.

In den letzten Jahren haben wir unterschiedliche Formate aufgebaut, die uns verbinden und unseren Austausch lebendig halten.

## Die Lunchcalls – unser digitales Wohnzimmer

Diese digitalen Austauschformate sind unser niedrigschwelliger Treffpunkt: Etwa einmal im Monat kommen wir für eine Stunde zusammen, lernen uns kennen, hören einen Input aus unserem Kreis oder von eingeladenen Expert:innen und diskutieren dann gemeinsam.

Die Themen kommen dabei direkt aus unserem Netzwerk. Was beschäftigt uns gerade? Wer braucht wo Input? Worüber wollt ihr euch austauschen? Genau darum geht's.

Nach jedem Lunchcall stellen wir die Präsentationen und Materialien in unserer internen LinkedIn-Gruppe bereit. So ist über die Zeit eine wachsende Ressourcensammlung entstanden, die auch denjenigen zur Verfügung steht, die mal nicht live dabei sein konnten.

# Das FutureSEE – Netzwerk

## Die Transferbrücken – wo Theorie und Praxis sich treffen

Diese Veranstaltungen bringen uns mit Praktiker:innen aus dem Social-Entrepreneurship-Ökosystem zusammen und schaffen Raum für vertieften Austausch.



Wir waren an unterschiedlichen Hochschulen zu Gast und haben mit spannenden Partnerinstitutionen kooperiert:

- An der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (November 2023)
- Bei der Woche der Umwelt (Juni 2024)
- Beim FGF-Frühjahrestreffen AK Social/Sustainable Entrepreneurship (März 2025 & März 2026)
- An der Leuphana Universität Lüneburg im Rahmen der Communicorn Konferenz (September 2025)

Jede Transferbrücke hat ihre eigenen thematischen Schwerpunkte – von nachhaltigen Zukunftsbildern über institutionelle Herausforderungen bis hin zu innovativen Lehrformaten. Immer geht es darum: Wie können wir neue Impulse und Methoden in unsere Hochschullehre übertragen?



## Der FutureSEE Summit – Raum für Forschung

Zweimal haben wir in Kooperation mit der Stiftung Entrepreneurship den FutureSEE Summit durchgeführt – ein wissenschaftliches Konferenzformat, das an den Entrepreneurship Summit angebunden ist. Hier haben wir Raum für Paper Development Workshops, fachliche Diskussionen und den wissenschaftlichen Austausch über Social Entrepreneurship Education geschaffen. Der Summit macht Forschung in unserem Feld sichtbar und bringt sie systematisch voran.

# Das FutureSEE – Netzwerk

## **Das Playbook – unser gemeinsames Werk**

Im FutureSEE Playbook haben wir systematisch aufbereitet, was in den letzten Jahren in unseren Lunchcalls, Transferbrücken und Gesprächen entstanden ist: Methoden, Good Practices, Reflexionen und Impulse – alles aus dem Netzwerk, für das Netzwerk.

Das Playbook ist die erste umfassende Sammlung für Social Entrepreneurship Education im deutschsprachigen Raum, die kollaborativ und partizipativ aus einer Community heraus entstanden ist.

## **Gemeinsam gewachsen**

Durch die Kombination aus regelmäßigen Austauschformaten, intensiven Vernetzungsveranstaltungen, wissenschaftlichen Angeboten und einer stetig wachsenden Community haben wir in kurzer Zeit viel bewegt.

FutureSEE ist zu einem Ort geworden, an dem Lehrende sich begegnen, voneinander lernen und gemeinsam die Social Entrepreneurship Education in Deutschland gestalten.

Und das Schönste daran? Wir sind noch lange nicht fertig.

# So nutzt du dieses Playbook

Dieses Playbook ist dein Navigationsinstrument durch das FutureSEE-Netzwerk. Hier erfährst du, wie du das Beste daraus machst:

## Die Spieler:innen-Karten

Jede Person im Netzwerk hat ihre eigene Karte – mit Lehrschwerpunkten, bevorzugten Methoden und den Use Cases, die sie für das Playbook beigetragen haben.

So nutzt du sie:

- Durchblättern und entdecken, wer zu deinen Fragen passt.
- Direkt Kontakt aufnehmen über die angegebenen E-Mail-Adressen.
- Die verlinkten Use Cases anschauen, um konkrete Beispiele aus der Lehre zu finden.

## Die Lernreise als Framework

Die Lernreise strukturiert Social Entrepreneurship Education in neun Stationen – von den Grundlagen bis zur Skalierung. Sie dient als roter Faden durch das Playbook.

So nutzt du sie:

- Orientiere dich: Wo stehe ich gerade in meiner Lehre?
- Finde passende Inhalte: Jede Station enthält Use Cases und Beispiele.
- Baue dein Curriculum: Kombiniere Stationen zu deinem eigenen Lehrformat.

Die Lernreise ist kein starres Modell – nutze sie flexibel und adaptiere sie an deinen Kontext. Beispielsweise sehen wir Wirkungsorientierung nicht erst in der Station 8 sondern sollte sich in allen Stationen widerspiegeln.

## Die Use Cases

Konkrete Methoden, Formate und Ansätze aus der Lehrpraxis – erprobt und geteilt von Kolleg:innen aus dem Netzwerk.

So nutzt du sie:

- Lies die "Auf einen Blick"-Box für schnelle Orientierung.
- Adaptiere die Methoden für deinen eigenen Kontext.
- Kontaktiere die Beitragenden für Rückfragen oder Austausch.

# So nutzt du dieses Playbook

## Die Verlinkungen

Dieses Playbook ist interaktiv: Über interne Links kannst du schnell zwischen Kapiteln, Use Cases und Spieler:innen-Karten wechseln.

Zum Beispiel:

- Klick auf das Autor:innen-Bild im Use Case → Sprung zur jeweiligen Spieler:innen-Karte.
- Klick auf den Titel eines Beitrags (egal ob in Inhaltsverzeichnis, Lernreise oder auf einer Spieler:innen-Karte) → Sprung direkt zum Use Case.
- Klick auf eine Station der Lernreise → Sprung direkt zum Kapitel.

Nutze das Inhaltsverzeichnis als Ausgangspunkt und navigiere von dort aus durch das Playbook. Viele Use Cases verlinken auch zu externem Material, das die Autor:innen in ihrer Lehre einsetzen.

## Das Ökosystem

Organisationen und Partner:innen, die deine Lehre bereichern können.

## Drei Wege, dieses Playbook zu nutzen:

1. Als Inspiration → Blättere durch, lass dich überraschen, entdecke Neues.
2. Als Nachschlagewerk → Suche gezielt nach Themen, Methoden oder Personen.
3. Als Vernetzungstool → Finde Kolleg:innen für Austausch, Kooperationen oder Tandems.

Viel Freude beim Entdecken!

# **Das Netzwerk: Unsere Spieler:innen**

Foto: Fachhochschule Münster



## Timo Adiek

Fachhochschule Münster

Nordrhein-Westfalen

### Meine Lehrschwerpunkte

Studierende verschiedener Hochschulen, Disziplinen und Nationalitäten zusammenzubringen, um nachhaltige Geschäftsideen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu entwickeln. Es werden Gründer\*innen, Beratungen, Praktiker\*innen und Professor\*innen zur Iteration eingebunden.

### Signature Move

Kreatives Chaos, Mut & Offenheit.

### Use Cases

#J.05: Kooperation statt Silos: Hochschulübergreifende SE-Lehre

### Suche/Interessiert an...

- Curriculare Entwicklung
- inter- und transdisziplinäre Lehre
- Internationalisierung

### Kontakt

[Timos LinkedIn Profil](#)



## Arian Ajiri

Katholische  
Stiftungshochschule München

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

Zum einen wird ein Blick auf die Praxis und die Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen in Deutschland geworfen. Zum anderen setzen sich die Studierenden kritisch damit auseinander und entwickeln eigene fiktive Sozialunternehmen.

### Signature Move

Den Austausch mit verschiedenen Gründer:innen etablierter Sozialunternehmen.

### Kontakt

[Arians LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

Methoden und didaktische Formate zur Förderung kreativer Ideenentwicklung bei Studierenden.



Foto: privat

## Melanie Akerboom

Alice Salomon Hochschule

Berlin

### Meine Expertise

- Coaching und Begleitung von Studierenden im Projektseminar (Einsamkeit im Kontext der Sozialen Arbeit) und Gründungsinteressierten
- Vermittlung von Grundlagen im Bereich Social Entrepreneurship & Soziale Innovationen im SAGE-Bereich (Soziale Arbeit, Gesundheit, Erziehung und Bildung)

### Was ich gern einsetze

Methoden, die individuelle Reflexion, Interaktion und Partizipation fördern – gerne auch kreativ, gamifiziert oder in Bewegung.

### Use Cases

#J.10: SAGE-Studierende für Soziale Innovationen sensibilisieren

### Suche/Interessiert an...

- Lehr-Lernformate, Materialien und didaktische Ansätze für Studierende aus dem SAGE-Bereich
- Kooperationen zu hochschul- und fachübergreifenden Lehrangeboten (mit ECTS)
- Verbindung von Lehre mit Berufsorientierung und Karriereplanung

### Kontakt

[akerboom@ash-berlin.eu](mailto:akerboom@ash-berlin.eu)

[Melanies LinkedIn-Profil](#)



## Christine Angerer

Lehrbeauftragte Hochschule München /  
Personalentwicklerin bei einer NGO /  
Selbständige Supervisorin & Coach  
(DGSv)

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

Soziale Kompetenzen im Master  
Informatik und Wirtschaftsinformatik.

Hier werden, möglichst praxisnah,  
Themen wie Persönlichkeit,  
Gruppendynamik, Team, Führung,  
Organisationsformen,  
Kommunikation, Konflikte, Motivation  
etc. gemeinsam erlebt.

### Signature Move

In der Lehre sowie auch in meinen  
anderen Rollen als Personalent-  
wicklerin, Supervisorin & Coach ist  
es mir ein Anliegen, Menschen zu  
unterstützen und passende  
Antworten für ihre Fragen zu  
entwickeln.

Dabei geht es immer um  
Fragestellungen im beruflichen  
Kontext.

### Use Cases

[#C.05: Kreatives Teamkochen:  
Mit dem Schnellkochtopf die  
Zusammenarbeit stärken](#)

### Suche/Interessiert an...

- Ansätze, wie wir (nachhaltige)  
Visionen so verbreiten können,  
dass Herz und Verstand  
angesprochen sind und  
möglichst viele Menschen  
gemeinsam ins Handeln  
kommen.
- Erfahrungsaustausch  
"Supervision & SE / Supervision  
& Lehre" - anwendbar?

### Kontakt

[Hier geht's zu Christines Website](#)

Foto: Zhanna Iavorskaia



## Tina Beeg

Universität Bayreuth

Bayern

### Meine Expertise



In meinen Formaten lege ich großen Wert auf eine offene, wertschätzende Atmosphäre, weil gute Ideen dort entstehen, wo Menschen sich wohlfühlen. Ich betreue das Open Innovation Lab und gestalte Lern- und Begegnungsräume, die Kreativität, Austausch und gemeinsames Ausprobieren ermöglichen.

### Signature Move



Canva Pro trifft auf kreative Raum- und Eventgestaltung. Ich liebe es, Inhalte visuell auf den Punkt zu bringen und Formate so zu inszenieren, dass sie in Erinnerung bleiben – immer mit einer persönlichen Handschrift.

### Use Cases



#J.08: SE mit Community Einbindung

### Suche/Interessiert an...



Ich freue mich über Austausch mit Menschen, die interaktive Events und Lernformate mit Praxispartner:innen gestalten und weiterdenken wollen.

Besonders interessieren mich neue Ideen für Begegnungen auf Augenhöhe, die Wirkung über den Moment hinaus entfalten.

### Kontakt



[tina.beeg@uni-bayreuth.de](mailto:tina.beeg@uni-bayreuth.de)

[Tinas LinkedIn-Profil](#)

Foto: Kirsten Petersen



## Prof. Dr. Gesa Birnkraut

Hochschule Osnabrück

Niedersachsen

### Meine Lehrscherpunkte

- Führung und Organisation
- Social entrepreneurship
- Evaluation
- Ehrenamtsmanagement

### Signature Move

- Lehre als begleitende Expertin
- Empowerment der eigenen Expertise
- Kreativität

### Kontakt

[g.birnkraut@hs-osnabrueck.de](mailto:g.birnkraut@hs-osnabrueck.de)

### Suche/Interessiert an...

- innovativen Lehrmethoden



## Sergei Bojew

Hochschule für angewandte  
Wissenschaft und Kunst -  
Hildesheim / Holzminden /  
Göttingen

Niedersachsen

### Meine Expertise

Zukunftsweisende  
Gründungsberatung und  
nachhaltige Ökosysteme bedeuten  
für mich, soziale Innovationen zu  
fördern und gezielt nach der  
gesellschaftlichen Wirkung von  
Geschäftsmodellen zu fragen –  
Social Entrepreneurship als fester  
Bestandteil unserer  
Hochschulkultur.

### Was ich gerne einsetze

P2P-Formate, bei denen  
Studierende unterschiedlicher  
Studienfachrichtungen  
zusammenkommen.

### Kontakt

[its@sergeibojew.de](mailto:its@sergeibojew.de)

[Sergeis LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Außercurriculare Formate
- Cross-Innovative Formate

Foto: Minelle Gellermann



## Melanie Dahl

Selbstständig mit  
Melanie Dahl | Wirkung. Strategie.  
Transformation.

Hessen

### Meine Expertise

In meinen Workshops, Coachings und Prozessmoderationen begleite ich Menschen von ihrer ersten Idee über die Gründung bis zur Skalierung ihres Social Startup.

Meine Methoden kommen aus dem systemischen Coaching, Design Thinking und New Work.

### Signature Move

Entwicklung von eigenen Materialien: Mithilfe von Canva erstelle ich eigene Workbooks, Handouts und Canvase für meine Workshops – passgenau zu meinem Workshop, angepasst an die Zielgruppe und in meinem Brand Design. Dazu noch 374 Meter Neontape und der Workshop kann los gehen.

### Use Cases

#F.01: Design Thinking

#F.03: Serious Play.

### Suche/Interessiert an...

- Austausch mit SE-Lehrenden zur Gestaltung von Räumen und Materialien
- Austausch zu Herausforderungen und Stolpersteinen von Unternehmer:innen

### Kontakt

[kontakt@melaniedahl.de](mailto:kontakt@melaniedahl.de)

[Melanies LinkedIn Profil](#)

Foto: Jürgen Schabel



## Sarah Dahren

Nordrhein-Westfalen

### Meine Lehrschwerpunkte

- Ideenfindung mit Design-Thinking-Methoden
- Pitchtraining mit Methoden aus dem Improvisationstheater
- Persönliche Kompetenzen durch Social Entrepreneurship Education steigern
- Social Entrepreneurship Education im Lehramt

### Signature Move

In meiner Lehre gibt's viele Energizer, vor allem auch aus dem Improvisationstheater. Das sorgt immer wieder für neue Energie und spannende Ideen.

### Use Cases

[#F.03: Serious Play.](#)

[#G.03: Pitch-Training mit Improtheater](#)

[#J.04: SE im Schulunterricht](#)

### Suche/Interessiert an...

- Austausch mit anderen SE-Lehrenden zu den Themen
- Markteintrittsstrategien
  - Finanzierung
  - Skalierung

### Kontakt

[sarah.dahren@gmail.com](mailto:sarah.dahren@gmail.com)

[Sarahs LinkedIn Profil](#)

Und: Aufträge für Pitch-Trainings und Coachings (individuell und in Gruppen) mit Methoden aus dem Improvisationstheater



## Dr. Jennifer Eschweiler

Bertelsmann Stiftung

Nordrhein-Westfalen und Berlin

### Meine Expertise

- Partizipative Lehrformate wie Social Design mit Roskilde Rock Festival, Rollenspiel und deliberative Experimente.
- Zivilgesellschaft, soziale Bewegungen, Deliberative Demokratie, Social Economy, soziale Innovation, Utopie und soziale Transformation.
- IMMPACT Guide – IMM-Kompetenzen stärken.

### Signature Move

Beteiligung immer und auf jeden Fall. Ob Studierende und Praktiker:innen als Co-Teacher in der Lehre, oder die Beteiligung von Zielgruppen an politischen, institutionellen oder organisationalen Prozessen.

### Use Cases

#F.02: Lean Impact für partizipative Lösungsansätze

### Suche/Interessiert an...

Use cases mit der Lean Impact Journey

### Kontakt

[jennifer.eschweiler@bertelsmann-stiftung.de](mailto:jennifer.eschweiler@bertelsmann-stiftung.de)

[Jennys LinkedIn Profil](#)

Foto: Leuphana Universität Lüneburg



## Prof. Dr. Steffen Farny

Leuphana Universität Lüneburg

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

- Community Entrepreneurship und Klimaresilienz
- Grundlagen und Konzepte wirkungsorientierten Unternehmertums
- Wirkungsmessung

### Signature Move

Experience- und Challenge-based Teaching.

Wirkungsorientiertes Unternehmertum muss erlebbar gemacht werden. Daher verknüpfe ich realweltliche Erfahrungen mit Reflektionsaufgaben, damit wir unternehmerische Kompetenzen fördern, und nicht nur ein unternehmerisches Mindset stärken

### Kontakt

[steffen.farny@leuphana.de](mailto:steffen.farny@leuphana.de)

[Steffens LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- neue Konzepte in der Entrepreneurship Lehre
- neue Methoden damit wir die Head-Hand-Heart Verbindung in der Lehre weiter stärken

Foto: Alexandra Weiß



## Prof. Dr. Denise Fischer-Kreer

Universität Bonn

Nordrhein-Westfalen

### Meine Lehrscherpunkte

- Unternehmensgründungen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft
- Sustainable Entrepreneurship
- Unternehmensführung
- Wissenschaftliches Arbeiten

### Signature Move

Wir spielen im Hörsaal gerne Improvisationstheater und zeigen den Studierenden die Parallelen zu unternehmerischem Denken und Handeln (z. B. Flexibilität, Kreativität, Teamwork, Mut, Spontanität und die Orientierung am Publikum).

### Kontakt

[fischerk@uni-bonn.de](mailto:fischerk@uni-bonn.de)



Foto: Leuphana Universität



## Josephine Führer

Leuphana Universität Lüneburg

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

Im studiengangsübergreifenden Wahlpflichtbereich (Bachelor & Master) und im Bachelorstudiengang "Umweltwissenschaften":

- Soziale Innovation im Kontext des Themenkomplexes Sterben, Tod & Trauer
- Inter- und transdisziplinäre Projektmodule zu Nachhaltigkeitsfragestellungen

### Signature Move

Ein Stuhlkreis – ergänzt durch einen bewegten Check-in, der die Teilnehmenden direkt aus der Passivität holt.

### Kontakt

[Josephines LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Austausch mit anderen Lehrenden zu didaktischen Methoden
- Ideen zum Schaffen eines "Mut-Raums" im Seminarkontext
- Reflexion zum Thema Professionalität im Seminarkontext



Foto: Zhanna lavorskaja



## Leonie Gärtner

Universität Bayreuth

Bayern

### Meine Expertise

Vermittlung von Grundlagen im Bereich Social Entrepreneurship mit Fokus auf gesellschaftliche Herausforderungen, Geschäftsmodelle, Wirkung, Ideenfindung und Pitching.

Ergänzend Forschung im Bereich Social Entrepreneurship mit Integration aktueller Erkenntnisse in die Lehre.

### Signature Move

Das Kapern fachfremder Lehrveranstaltungen – in kurzen Inputs übersetze ich Social Entrepreneurship in den jeweiligen Fachkontext mit Anknüpfung an die Inhalte der jeweiligen Veranstaltungen.

So werden Studierende erstmals für das Thema sensibilisiert und ein erster Zugang geschaffen.

### Use Cases

[#J.07 Impact in 30 Minuten: Social Entrepreneurship in fachfremden Lehrveranstaltungen](#)

### Suche/Interessiert an...

- Austausch mit Lehrenden im Bereich Social Entrepreneurship zu Inhalten, Lehrmaterialien und didaktischen Ansätzen
- Austausch mit Forschenden zur Diskussion und gegenseitigem Feedback zu aktuellen Forschungsprojekten

### Kontakt

[leonie.gaertner@uni-bayreuth.de](mailto:leonie.gaertner@uni-bayreuth.de)

[Leonies LinkedIn Profil](#)

Foto: Nadja Hannemann



## Prof. Dr. Sinje Gehr

Gesundheitscampus Göttingen  
(HAWK & Universitätsmedizin  
Göttingen)

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

Gesundheitsfördernde Soziale Arbeit  
in den Studiengängen B.A. Soziale  
Arbeit im Gesundheitswesen und  
M.A. Gesundheit und Innovation in  
der Sozialen Arbeit

### Signature Move

Wissenschaftliche Translation in die  
Versorgung, beispielsweise indem  
meine Studierenden entlang des UX  
Designs ein Hitzeschutzkonzept für  
Pflegeeinrichtungen entwickeln.

[Kompendium](#)

[Gesundheitsfördernde Soziale Arbeit](#)

### Kontakt

[Sinjes LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Social Innovation zugunsten der  
gesundheitsfördernden Sozialen  
Arbeit

Foto: privat



## Prof. Dr. Wolfgang Gehra

Hochschule München  
University of Applied  
Sciences

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social Entrepreneurship
- Innovationsmanagement
- Sozialmanagement
- Leadership

### Signature Move

Ich kenne intensiv die Profit- und die Not for Profit Welt und bin deshalb der Brückenbauer und Wandler zwischen den beiden Welten. "Wandler" im wörtlichen und übertragenen Sinne!

### Kontakt

[gehra@hm.edu](mailto:gehra@hm.edu)

[Wolfgangs LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Social Entrepreneurship
- Social Intrapreneurship
- Impact Accounting
- Gründungsberatung
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, Social Entrepreneure mit BWL zu schulen?

Foto: privat



## Larissa Gleich

Berlin

### Meine Expertise

- Social Entrepreneurship
- Nachhaltige Beschaffung
- Strategie & Controlling

### Signature Move

Ganzheitliches, intersektionales Denken - und Fragen: das verknüpfen vielerlei Themen und Informationen miteinander, um gemeinsam strategische Entscheidungen besser zu treffen, und das Feld der Handlungsoptionen nachhaltig zu erweitern, mittels entsprechender Fragestellungen.

### Kontakt

[lg@larissa-gleich.de](mailto:lg@larissa-gleich.de)

[Larissas LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

Alternative Wirtschaftssysteme, systemisches Denken, Zusammenhänge zwischen Sprache, Denken und nachhaltigem Handeln, und allem, was Hoffnung macht.

Foto: Universität Kiel



## Frauke Godat

Christian-Albrechts-Universität  
zu Kiel

Schleswig-Holstein

### Meine Lehrscherpunkte

- Service Learning als Einstieg in SEE
- Persönlichkeitsentwicklung und Leadership Development von Changemakern
- Beratung und kollegialer Austausch zur SEE-Lehrentwicklung mit Studierenden, Lehrenden und Praxispartnern

### Signature Move

Ich stelle lieber kraftvolle Fragen, als Wissen zu vermitteln. Ich sehe mich nicht als Lehrende sondern als Lerncoach und Gastgeberin: Art of Hosting und agiles Lerncoaching ist meine Praxis des partizipativen Lernens.

### Kontakt

[fgodat@uv.uni-kiel.de](mailto:fgodat@uv.uni-kiel.de)

[Fraukes LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Kollegialer Austausch zu Lehrinnovationen und Lehrmaterial im Bereich SEE, Inner Development Goals im SEE



Foto: Andreas Böcking

## Prof. Dr. Britta Gossel

Hochschule für Nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde

Brandenburg

### Meine Expertise

Impact Entrepreneurship Education  
- in Praxis und Forschung,  
insbesondere  
Kompetenzentwicklung im Rahmen  
von hochschulischer  
Entrepreneurship Education.  
Medien & Digitalisierung im Kontext  
von Entrepreneurship (Education).

### Signature Move

Begeisterung und Passion für die  
Relevanz der Sache -  
in Kombination mit wissenschaftlich  
fundiertem Wissen und Erfahrungen  
über die Lehr-Lernsituation.

### Use Cases

#A.03: Stereotype sichtbar machen  
#A.06: Kommunikation und Sprache  
#E.04: Übung zur Ideenfindung  
#I.01: Skalierung sozialer  
Organisationen  
#J.01: Didaktik Lerntheorien

### Suche/Interessiert an...

- Impact Entrepreneurship Education Forschung
- große und vergleichbare Daten zum Thema  
Kompetenzentwicklung
- Computational Methods

### Kontakt

[britta.gossel@hnee.de](mailto:britta.gossel@hnee.de)  
[Brittas LinkedIn-Profil](#)

Foto: Nina Heiting



## Nina Heiting

Carl von Ossietzky Universität  
Oldenburg

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

Sustainable Entrepreneurship und  
Innovationmanagement

### Was ich gern einsetze

Challenge-based Learning mit  
Praxispartner, die eine innovative  
Lösung für ihre realweltliche  
Herausforderung gemeinsam mit  
einem Studierendenteam entwickeln,  
aber auch CBL mit den Studierenden  
selbst als Ideengebende für  
Challenges, um die SDGs greifbarer  
zu machen und die eigene  
Selbstwirksamkeit kennenzulernen

### Use Cases

#J.11: Lernen mit Praxiswirkung:  
Challenge-based Learning als  
Brücke zwischen Hochschule und  
Praxis

### Suche/Interessiert an...

- Sustainable und diversitätssensible  
Entrepreneurship Education

### Kontakt

[nina.heiting@uni-oldenburg.de](mailto:nina.heiting@uni-oldenburg.de)

[Ninas LinkedIn-Profil](#)

Foto: Nathalie Schneider



## Klemens Hering

Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Technisches Impact Entrepreneurship: Fakultätsübergreifende Lehre in der Studierende eine technische Lösung entwickeln (Leistungselektronik), sie vermarkten (Wirtschaftswissenschaften) und deren Wirkung messen (Entwicklungsökonomik)
- Ringvorlesung Impact Entrepreneurship

### Was ich gerne einsetze

Laufender Wechsel der Studierenden zwischen multidisziplinären Kerngruppen (fiktives Startup, Austausch über Disziplinen hinweg) und Expter:innengruppen (Lernen in Fachgruppen und Austausch über die unterschiedlichen Aufgaben hinweg).  
Sehr zu empfehlen! Bei Fragen gerne bei mir melden :)

### Kontakt

[klemens.hering@fau.de](mailto:klemens.hering@fau.de)  
[Klemens' LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Technisches Impact Entrepreneurship
- Governance Innovationen für Menschenrechte in Globalen Wertschöpfungsketten



Foto: CBS



## Assistant Prof. Dr. Anne-Karen Hüske

Copenhagen Business  
School

Dänemark

### Meine Expertise



Einzelvorlesungen in anderen  
Kursen zu:

- Einführung in Sozialunternehmertum
- Nachhaltigkeitsbewertung/ Wirkungsmessung (social return on investment, Ökobilanzierung, Indikatoren für die Elemente der Theorie of Change)
- Peer/Wettbewerber/Stakeholderanalyse um Innovationen umzusetzen

### Signature Move



Forschungsbasierte Lehre (Arbeit mit Fachartikeln), Praxisbeispiele (Sozialunternehmen/unternehmer\*innen) und Anwendungsaufgaben, um Theorie zu verstehen und Beispiele aus dem eigenen Erfahrungsschatz der Lernenden mit den anderen zu teilen

### Use Cases



#A.07: Von Gegensätzen zu Synergien

#B.05: Sozialunternehmerische Kompetenzen

#G.05: Lehrplattform zur Geschäftsmodellentwicklung: seismic APP

### Suche/Interessiert an...



- Wirkungsmessung für Sozialunternehmen
- Zusammenspiel von individuellen Eigenschaften, Unternehmenseigenschaften, erzielter Wirkung und gesellschaftlicher Entwicklung
- Lehrende die Kompetenzentwicklung ihrer Lernenden messen wollen

### Kontakt



[ahu.msc@cbs.dk](mailto:ahu.msc@cbs.dk)

[Anne-Karens LinkedIn Profil](#)

Foto: CBS



## Prof. Dr. Kai Hockerts

Copenhagen Business School

Dänemark

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social Entrepreneurship
- Impact Investing
- nachhaltige Geschäftsmodelle
- die Entwicklung unternehmerischer "seizmic" – Kompetenzen
- seizmic APP ([www.seizmic.eu](http://www.seizmic.eu))

### Was ich gern einsetze

Die seizmic APP. Mein Ansatz ist, dass soziale Unternehmer:innen "antagonistische Assets" (also Ressourcen, bei denen soziale und finanzielle Ziele zunächst im Widerspruch zu stehen scheinen) in Komplementaritäten umwandeln können.

### Use Cases

[#G.05: Lehrplattform zur Geschäftsmodellentwicklung: seizmic APP](#)

### Suche/Interessiert an...

- dem Einsatz von KI-basierten Lern- und Mentoringtools in der Entrepreneurship-Lehre

### Kontakt

[kho.msc@cbs.dk](mailto:kho.msc@cbs.dk)

[Kais LinkedIn-Profil](#)

Foto: Sophie Berger, TUD



## Katharina Hunger

Technische Universität Dresden

Sachsen

### Meine Expertise

Ich bin Wirtschaftsingenieurin und Transferexpertin mit einer großen Begeisterung fürs Fragenstellen.

Ich bringe gern auf unterschiedlichen Wegen Menschen zusammen, sei es Studierende in einer Summer School oder Wissenschaftler:innen und Praxisakteur:innen in einem Beteiligungsformat.

### Signature Move

Lehre auf Augenhöhe - am liebsten hätte ich es, dass die Studierenden ihren Unterricht selbst gestalten. Nicht weil ich keine Lust auf Lehre habe - sondern weil ich das Gefühl habe, erst durch ihre Anmerkungen zu erkennen, was sie tatsächlich wissen wollen.

### Use Cases

[#J.06: Vom Problemlösen zum Wirkungsdenken: MINT-Studierende für Soziale Innovationen begeistern](#)

### Suche/Interessiert an...

- Soziale Innovationen im Ingenieurwesen
- Transdisziplinären Kompetenzen in der Hochschullehre (Kreativmethoden, Stakeholder-Engagement, Wicked-Problem-Solving uvm.)
- Auseinandersetzung mit der männlich-geprägten Ingenieurskultur und ihrer Auswirkung auf die Lehre

### Kontakt

[katharina.hunger@tu-dresden.de](mailto:katharina.hunger@tu-dresden.de)

[Katharinas LinkedIn-Profil](#)

Foto: Iris Edinger/Start Art e.V.



## Sumaya Islam

Universität Paderborn |  
garage33

Nordrhein-Westfalen

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social und Impact Entrepreneurship
- Format: Blockseminare auf Bachelor- und Masterniveau, offen für Studierende aller Fakultäten

### Was ich gerne einsetze

- Challenge-Impulse zur Themenfindung, wie beispielsweise über die SDGs oder die Trendmap des Zukunftsinstituts
- “Real-Life“-Perspektiven: Social Entrepreneurs und Expert:innen, die ihre Praxisperspektive einbringen
- Reality-Check first – Studierende sprechen früh mit der Zielgruppe

### Use Cases

#A.01: Ökonomische Leitbilder  
#B.01: Sprache schafft Wirklichkeit  
#D.01: Der Problemraum als Fundament  
#G.02: Der Pitch

### Suche/Interessiert an...

- inspirierenden Keynotes und Praxis-Inputs von Social Entrepreneurs und Impact-Akteur\*innen.
- gerne stehe ich auch für Keynotes, Panels oder Impulse rund um Social/Impact Entrepreneurship zur Verfügung
- Austauschformate, Deep-Dives und Kooperationen zu neuen Trends, Tools und Best Practices

### Kontakt

[sumaya.islam@uni-paderborn.de](mailto:sumaya.islam@uni-paderborn.de)  
[Sumaya.Islam@gmx.de](mailto:Sumaya.Islam@gmx.de)  
[Sumayas LinkedIn-Profil](#)

Foto: Zhanna Iavorskaia



## Prof. Dr. Eva Alexandra Jakob

Universität Bayreuth

Bayern

### Meine Lehrscherpunkte

- sozialunternehmerische Ideation und Mindset
- challenged-based Learning mit Praxisintegration (z.B. zu Senioren, Inklusion, Mehrweg)
- Wissenschaftskommunikation mit sozialunternehmerischen Studienergebnissen
- Wirkungsmanagement von Social Enterprises

### Signature Move

Ich bin immer mit unserem aufblasbaren Plastik-Zebra und Time Timer in Workshops und Hörsälen. In mir schlagen zwei Herzen: praktische unternehmerische Skills und hochwertiges evidenz-basiertes Wissen. Mal gelingt es beides zu integrieren, mal bin ich noch auf dem Weg.

### Use Cases

#H.01: Impact-Analyse  
#J.07: SE in fachfremden Lehrveranstaltungen  
#J.08: SE mit Community Einbindung

### Suche/Interessiert an...

Kollegialer Austausch zu den Themen

- Wirkungsmanagement
- Ideation
- Scaling
- Wissenschaftskommunikation

### Kontakt

[eva.jakob@uni-bayreuth.de](mailto:eva.jakob@uni-bayreuth.de)

[Evas LinkedIn-Profil](#)



## Latife Karaibrahimoglu

Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

Bayern

### Meine Expertise

Als Business Design Coachin unterstütze ich Studierende und Forschende aller Fachrichtungen dabei, gesellschaftliche Herausforderungen unternehmerisch zu lösen.

Ich führe sie methodisch von der ersten Identifikation eines Problems bis hin zur Validierung ihrer jeweiligen Geschäftsidee.

### Was ich gern einsetze

Ich setze auf Formate, die Studierende aus ihrer Komfortzone holen, um sie raus aus dem Elfenbeinturm direkt mit realen Zielgruppen in Kontakt zu bringen.

Mein Ziel ist es, dass sie unternehmerisch Lösungen entwickeln, die einen echten Bedarf decken und sich in der Praxis bewähren.

### Use Cases

#J.03: Außercurricular:  
Das Impact Creators Program

### Suche/Interessiert an...

- Methoden, um Social Entrepreneurship für Studierende aller Fachrichtungen spannend und zugänglich zu machen
- Impact & Profit vereinen: Konzepte für eine praxisorientierte Lehre, die Wirkungsmessung und wirtschaftliche Tragfähigkeit als Einheit betrachtet

### Kontakt

[Latifes LinkedIn-Profil](#)



Foto: privat

## Dr. Philipp Kenel

Alice Salomon Hochschule

Berlin

### Meine Lehrschwerpunkte

- Sozialökonomie
- Social Entrepreneurship aus sozialwissenschaftlicher Perspektive
- Gründung und Selbstständigkeit
- Qualitative Forschungsmethoden
- Vergleichende internationale (europäische) SE-Forschung

### Was ich gern einsetze

- Mir ist wichtig, dass auch Diskussionen und die "großen" Fragen (aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen) einen Platz haben
- Einladen von social entrepreneurs, die von ihren persönlichen Erfahrungen berichten
- Verschiedene Arbeitsformen (Einzel-, Partner-, Gruppenarbeit, Plenum).

### Kontakt

[kenel@ash-berlin.eu](mailto:kenel@ash-berlin.eu)

[Philipps LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Sharing von guten Materialien: Texten, Videos, Arbeitsblätter, Übungen, Tools
- Kollegialer Austausch zu Forschung, Lehre, Gründungsberatung



Foto: privat

## Dr. Rita Klapper

Idrac Business School &  
University of Groningen

Frankreich & Holland

### Meine Lehrschwerpunkte

Ich arbeite an der Schnittstelle von Entrepreneurship und Nachhaltigkeit, unterrichte Sustainable Entrepreneurship, Entrepreneurship, Transformational Leadership & Research Methods.

### Signature Move

Innovatives Lehren: ich arbeite mit kreativen (Kunst/Musik/Theater) und kontemplativen Tools (ich bin Kundalini Yoga Lehrerin).

Meine Kurse bringen Head, Hands und Heart zusammen, ich habe auch zu diesem Thema geforscht und publiziert. Meine Kurse sind sehr praktisch orientiert.

### Kontakt

[rklapper@gmail.com](mailto:rklapper@gmail.com)

[Ritas LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Innovative Lehre
- Nachhaltigkeit
- Funding Proposals
- Lehrbücher
- Publikationen (Artikel)

Foto: Leuphana Universität



## Dr. Frederic Kohlase

Leuphana Universität Lüneburg

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

- Impact measurement
- Systems thinking

### Was ich gern einsetze

- Wheel of life
- Theory of change
- Team coaching

### Kontakt

[frederic.kohlase@leuphana.de](mailto:frederic.kohlase@leuphana.de)

[Frederics LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Lehrmethoden
- Wirkungsmessung
- Systems thinking

Foto: privat



## Dr. Theres Konrad

Leuphana Universität Lüneburg

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

Innerhalb des Leuphana Sustainable Entrepreneurship Certificates (LSEC):

- Think REAL: Cultivating Regenerative Entrepreneurial Mindsets.
- Feel REAL: Growing Together. Regenerative Entrepreneurial Actors.

### Was ich gern einsetze

Bewegung, Musik, RaumAUF-, sowie AUSstellungen und Walk&Talks.

Kurzum: Gemeinsame Erlebnisse, sowie Impulse zur Reflexion.

### Use Cases

[#A.02: Entrepreneur – WHO?!](#)

[#A.04: Mindset Matters!](#)

[#B.02: Hope for the flowers: Eine Geschichte zur Selbstreflexion](#)

### Suche/Interessiert an...

- ... deinen interaktiven Methoden und Impulsen, die EE zu einem spannenden Erlebnis machen!

### Kontakt

[theres.konrad@leuphana.de](mailto:theres.konrad@leuphana.de)

[Theres' LinkedIn-Profil](#)

Foto: privat



## Michael Kriegel

Wild Campus / TH Rosenheim

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Intercultural Entrepreneurship
- Ideation
- Social Innovation
- Social Entrepreneurship
- Challenged-Based Learning
- Business Ethics

### Signature Move

Ich vermeide weitgehend den Einsatz standardisierter Methoden und versuche sie stattdessen sinnvoll zu kontextualisieren und daraus kreative neue Methoden, der jeweiligen Lernumgebung angepasst, zu entwickeln.

Daraus entstehen im eigenen Verlag neue Tools, Planspiele und Playbooks.

### Use Cases

[#J.13: Intercultural Storytelling\\_ als Methode zur Entwicklung\\_ von Social Innovation Projekten](#)

### Suche/Interessiert an...

- Democratic engagement in education
- Responsible entrepreneurship

### Kontakt

[michael@wildcampus.de](mailto:michael@wildcampus.de)

[michael.kriegel@th-rosenheim.de](mailto:michael.kriegel@th-rosenheim.de)

[Michaels LinkedIn-Profil](#)



Foto: Sigrid Reede

## Jörn Krug

Filmuniversität Babelsberg  
KONRAD WOLF

Brandenburg

### Meine Lehrschwerpunkte

- (Social) Entrepreneurship Education für die Kreativwirtschaft
- Business Development, Future und Creative Skills
- Geschäftsmodelle mit Bezug zu Content, Technologie und Social Impact

### Was ich gern einsetze

Workshops, die zum Handeln inspirieren: Mit Prototyping-Boxen voller Bastelmaterialien und interaktiven Tools will ich kreative Studierende in unternehmerische und soziale Aktion bringen. Ziel ist es, Leidenschaft zu wecken, Kreativität zu entfesseln und Impact erlebbar zu machen.

### Use Cases

[#A.05: Sozialunternehmerisches Selbstverständnis für Kreative](#)

[#E.05: Kreativität für soziale Innovation](#)

### Suche/Interessiert an...

Kollegialer Austausch zu den Themen

- Future Skills
- interdisziplinären Teams
- Aufbau von Strukturen, die Beratung, Selbstlernen und Lehre ganzheitlich denken

### Kontakt

[j.krug@filmuniversitaet.de](mailto:j.krug@filmuniversitaet.de)

[Jörns LinkedIn-Profil](#)



## Dr. Daniel J. Kruse

Hochschule für Nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde

Brandenburg

### Meine Lehrscherpunkte

- Problemdiagnose
- Komplexität
- Kreativität
- Prototyping
- Innovationsmanagement
- Zukunftsentwicklung
- Game Design

### Signature Move

Ich versuche, komplexe Inhalte mit Memes und Popkultur zu erklären – wenn es im Kurs einen Aha-Moment gibt, war es wahrscheinlich ein GIF.

### Use Cases

#D.03: Knowledge Problems als diagnostische Perspektive

#E.03: Kreativitätstechniken als Auswahlproblem

### Suche/Interessiert an...

- Knowledge Problems
- Serendipity
- Futures Literacy

### Kontakt

[daniel.kruse@hnee.de](mailto:daniel.kruse@hnee.de)

[Daniels LinkedIn Profil](#)



## Marc Leberecht-Schneider

ESCP

Berlin

### Meine Expertise

- Conscious Leadership auf Basis eines selbst entwickelten Werterahmens
- Anschlussfähigkeit an Future Skills und die Inner Development Goals (IDGs)
- Praxistransfer in Social Entrepreneurship
- Schwerpunkte: Soziales, Bildung, Regeneration

### Signature Move

Awareness-based system change für Studierende erlebbar zu machen – durch Formate, in denen Growth Mindset, Serendipity, Theory U und Effectuation nicht nur theoretisch vermittelt, sondern in offenen, co-kreativen Lernräumen praktisch erfahren und auf die eigene Lebenswelt anwenden.

### Kontakt

[marc.leberecht@hnee.de](mailto:marc.leberecht@hnee.de)

[Marcs LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Entrepreneurial Life Design
- Future of Work
- Praxistransfer  
Gesundheitswesen

Foto: Karolis Dalidonis



## Bernhard Lorig

Gründungsbüro  
RPTU & HS Kaiserslautern

Rheinland-Pfalz

### Meine Expertise

Coaching und Begleitung von gründungsinteressierten Studierenden und Mitarbeitenden, Crowdfunding-Beratung, Design-Thinking Coach & partizipative Innovation (CrowdInnovation)

### Signature Move

Authentizität steht für mich an erster Stelle, auch wenn als Konsequenz nicht jedem mein Stil gefällt. Aus Erfahrung heraus ist das der einzige Weg, richtig wirkungsvoll zu arbeiten und nicht unter einer aufgesetzten Maske auszubrennen.

### Use Cases

[#G.04: Crowdfunding als didaktisches Multitool](#)

### Suche/Interessiert an...

- allen Gründungsideen, die eine Wirkung auf das Gemeinwohl haben und antreten, unsere Herausforderungen zu lösen
- allem, was mit Crowd-... zu tun hat, wenn es darum geht, gemeinsam eine Lösung zu entwickeln und vor allem Formate, Methoden, das hinzukriegen

### Kontakt

[lorig@gruendungsbuero.info](mailto:lorig@gruendungsbuero.info)

[Bernies LinkedIn Profil](#)



## Prof. Dr. Bettina Merlin

Hochschule Heilbronn

Baden-Württemberg

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social Entrepreneurship,
- Entrepreneurship
- Gründungsfinanzierung
- Geschäftsmodellentwicklung
- Businessplan
- Controlling
- Unternehmensplanspiele

### Signature Move

25 Köpfe rauchen,  
einer bleibt ganz kühl.

Ich liebe es die Studierenden zum Arbeiten zu bringen. Es wechseln sich Vorlesungsnuggets mit Diskussionen, Spielen, Einzel- und Gruppenarbeiten ab, Aktivität und Spaß pur.

### Use Cases

#D.03: Sensibilisierung für Biodiversitätsverlust und Klimawandel  
#G.01: Geschäftsmodellentwicklung

### Suche/Interessiert an...

- Entrepreneurship Education
- Persönlichkeitsentwicklung in der Hochschullehre und für Entrepreneurure
- Instrumente für Responsible Entrepreneurship

### Kontakt

[bettina.merlin@hs-heilbronn.de](mailto:bettina.merlin@hs-heilbronn.de)

[Bettinas LinkedIn Profil](#)

Foto: Florian Reischauer



## Dr. Mona Mirtsch

Hochschule für Nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde

Brandenburg

### Meine Lehrschwerpunkte

Im Masterstudiengang „Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation (SESIN)“:

- Social Business Plan Erstellung
- Marketing & Skalierung von sozialen Innovationen
- Wirkungsmanagement

### Was ich gern einsetze

Einbindung von Challenges:  
Studierende entwickeln im Team  
Kommunikationskampagnen oder  
eine Wirkungslogik – basierend auf  
echten Challenges von  
Sozialunternehmer:innen und  
unterstützt von Expert:innen aus der  
Praxis.

### Use Cases

#A.01: Ökonomische Leitbilder  
#D.04: Reflexive Anwendung von  
Nachhaltigkeits- und Wirkungstools  
#H.02: Wirkungsmanagement  
#I.01: Skalierung sozialer Organisationen

### Suche/Interessiert an...

- Austausch mit SE-Lehrenden für Erstellung Materialsammlung
- Suche Kolleg:innen die sich auch mit Futures Literacy beschäftigen in der SEE

### Kontakt

[Mona.Mirtsch@hnee.de](mailto:Mona.Mirtsch@hnee.de)

[Monas LinkedIn-Profil](#)



Foto: KHSB

## Prof. Dr. Petra Mund

Katholische Hochschule für  
Sozialwesen Berlin

Berlin

### Meine Lehrscherpunkte

- Organisation
- Finanzierung und Management
- Social Entrepreneurship und Intrapreneurship

### Signature Move

Fragen auch über das Erwartbare hinaus zu stellen, um eine Perspektivenänderung zu ermöglichen.

### Kontakt

[petra.mund@khsb-berlin.de](mailto:petra.mund@khsb-berlin.de)

[Petras LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Social Entrepreneurship und Intrapreneurship
- Organisationsberatung und -entwicklung





Foto: KHSB

## Fabian Oestreicher

Hilfswerft gGmbH

Bremen

### Meine Expertise

Ich mache klassische Social Entrepreneurship und Innovation Education-Formate, vom Problem zum (Impact) Pitch.

Dafür adaptiere ich etablierte Methoden für den jeweils passenden Hochschul- oder Stiftungs-Kontext, sowohl in Form als auch Funktion.

### Signature Move

Ich bin wohl noch überdurchschnittlich nah an der Zielgruppe dran, da mich auch Themen wie die Creator Economy & Populärkultur interessieren.

Auch kann ich mich gut in introvertierte oder neurodivergente Zielgruppen hineinversetzen.

### Use Cases

#E.06: Erste Impact-Ideen crazy schnell entwickeln

### Suche/Interessiert an...

- Gamification in der Lehre
- Erlebarmachen von Problem- und Lösungswelten
- Commitment-Erhöhung von Teilnehmenden vor Formatstart
- Einbinden von Formaten in lokale SI-Prozesse

### Kontakt

[fabian@hilfswerft.de](mailto:fabian@hilfswerft.de)

[Fabians LinkedIn Profil](#)

Foto: Nadja Scheub



## Prof. Dr. Yasmin Olteanu

Berliner Hochschule für Technik

Berlin

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social und Sustainable Entrepreneurship mit Fokus auf Impact-Start-ups
- Starker Fokus auf Erfahrungslernen (Experiential Learning) durch reale Projekte, Fallstudien und Praxispartner
- Einsatz von interdisziplinären Perspektiven
- Gamification

### Signature Move

Mein Signature Move ist Lehre als strukturierte Zumutung:  
Ein Raum, in dem Studierende Verantwortung, Wirkung und Unsicherheit aktiv erfahren.

### Use Cases

[#B.03: Mein Fail-CV: Eine biografische Reflexionsübung für die Social-Entrepreneurship-Lehre](#)

### Suche/Interessiert an...

- Interdisziplinären Lehrformaten
- Social Entrepreneurship Lehre an technischen Hochschulen
- Prüfungsformate für kompetenz- und reflexionsorientiertes Lernen

### Kontakt

[yasmin.olteanu@bht-berlin.de](mailto:yasmin.olteanu@bht-berlin.de)

[Yasmins LinkedIn Profil](#)



Foto: Bernadette Seiböckl

## Prof. Dr. Sebastian Planck

Munich Business School -  
Strascheg Center for  
Entrepreneurship

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social, sustainable, regenerative Entrepreneurship and Innovation
- Systems Innovation and Futures

### Signature Move

Mit Raumanzügen auf Zeitreisen gehen

### Use Cases

#E.02:Die Apokalypse als Lernraum

### Suche/Interessiert an...

- Regeneratives Entrepreneurship

### Kontakt

[Sebastian.Planck@sce.de](mailto:Sebastian.Planck@sce.de)



Foto: Laura Hartung

## Svenja Rehwinkel

Leuphana Universität  
Lüneburg

Niedersachsen

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social and Sustainable Entrepreneurship
- Paradoxien und Spannungsfelder nachhaltiger Organisationen
- Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt
- Die Rolle von Humor in der Arbeitswelt
- Challenge-Based Learning

### Signature Move

Ich verbinde Theorie und Praxis in meinen Seminaren so lange, bis die einen merken, dass Gutes Geld bringen kann – und die anderen, dass Geld Gutes bringen kann.

### Use Cases

#C.04 Die Handstand Methode

### Suche/Interessiert an...

- Wann merken Studierende bei euch: „Oh! Wirtschaft kann ja auch anders!“ ?
- Wann schauen sich Theorie und Praxis bei euch nicht mehr schief an, sondern arbeiten fröhlich zusammen?
- Austausch zur Paradox Theorie
- Austausch zur positiven Psychologie

### Kontakt

[svenja.rehwinkel@leuphana.de](mailto:svenja.rehwinkel@leuphana.de)

[Svenjas LinkedIn-Profil](#)

Foto: Lukas Schramm



## Prof. Dr. Sven Ripsas

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin)

Berlin

### Meine Lehrschwerpunkte

- Entrepreneurship Education
- Business Model Design
- Gründungsfinanzierung
- Social Startup Impact

### Was ich gern einsetze

Methodisch arbeite ich in meinen Kursen mit einer Kombination aus der klassischen Zukunftswerkstatt und „Entrepreneurial Design“-Workshops nach Prof. Faltin. Ich folge dem Konzept der „achtsamen Erkundung“, um die Interessen der Teilnehmende kennenzulernen. Außerdem setze ich die Finanzplanung aus dem BPW Berlin-Brandenburg in fortgeschrittenen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung ein.

### Use Cases

#G.06:  
Das Social Startup Cockpit für mehr Wirtschaftlichkeit

### Suche/Interessiert an...

Damit Nachhaltigkeit funktioniert braucht es Spaß an den wirtschaftlichen Zahlen genauso wie am Impact Measurement.

### Kontakt

[Svens LinkedIn-Profil](#)

Foto: Peter Jaques



## Alicia Reimer

Albert-Ludwigs-Universität  
Freiburg

Baden-Württemberg

### Meine Lehrschwerpunkte

- (Social) Entrepreneurship & Innovation
- Entrepreneurial Ecosystems
- Minority Entrepreneurship & Inclusion
- Entrepreneurship Education
- Impact Measurement

### Signature Move

Ich verstehe mich als Facilitatorin:  
Ich schaffe Raum für Diskussion,  
Fragen und gemeinsames  
Erschließen von Zusammenhängen.

### Use Cases

#1.02: It takes an Ecosystem:  
Wirkung systemisch skalieren

### Suche/Interessiert an...

- Alle Themen rund um Entrepreneurship und
- die Frage, wie Potenziale erschlossen werden können, die bislang noch unentdeckt sind.

### Kontakt

[alicia.reimer@vwl.uni-freiburg.de](mailto:alicia.reimer@vwl.uni-freiburg.de)

[Alicias LinkedIn-Profil](#)



Foto: privat

## Ann-Cathrin Scheider

Hochschule Bremerhaven

Bremerhaven

### Meine Lehrschwerpunkte

- Eigeninitiative & Resilienz durch erfahrungsbasiertes Lernen
- Kommunikation & Interaktion im Team
- Dialog- und Konfliktfähigkeit
- Business Idea Validation
- Transition & Transformation als Übergang in das Leben nach dem Studium
- Reflexionsformate
- Entrepreneurship & Innovation in Tourism

### Signature Move

- Research zur „Dark Side“ of Entrepreneurship Education
- Aufbau des (noch) einzigen Studiengangs in Deutschland mit eigener Lerngenossenschaft (ca. 150 studentische Mitglieder) komplett in Besitz und Verantwortung der Studierenden

### Use Cases

#C.01: Days of Gain: Das Konzept  
#C.02: Der Teamtag  
#C.03: Die Selbstreflexion  
#J.09: Feedbacktechnik: Der heiße Stuhl

### Suche/Interessiert an...

- Gemeinsame Research zur Dark Side und Team Dimension der (S)EE
- Austausch zu Erfahrungen in der Lehre
- Entwicklung KPIs für gute Lehre in der (S)EE

### Kontakt

[ascheider@hs-bremerhaven.de](mailto:ascheider@hs-bremerhaven.de)

[Ann-Cathrins LinkedIn-Profil](#)



## Anne Schlieker

Copenhagen Business School

Dänemark

### Meine Expertise

- Repertoire an verschiedenen Lehr- und Lernmethoden, u.a. zu Systems Thinking, Futures Thinking, ...
- Wissen und Erfahrungen im Bereich Train-the-Trainer und Kompetenzen von Social Entrepreneurship Lehrenden

### Signature Move

positiv, kreativ, anders – Arbeit mit Zukunftsvisionen für eine Welt, in der wir morgen leben möchten.

Mit Fragen wie: Wie möchten wir, dass unsere Welt in Zukunft aussieht? Was können wir im Hier und Jetzt dazu beitragen?

### Use Cases

#B.04: Kompetenzen von SE-Lehrenden

#E.01: Futures Thinking

### Suche/Interessiert an...

- Austausch & Inspiration

### Kontakt

[ansc.msc@cbs.dk](mailto:ansc.msc@cbs.dk)

[Annes LinkedIn-Profil](#)

Foto: Cornelia Jeska



## Christian Schlimok

Hochschule Anhalt

Sachsen-Anhalt

### Meine Lehrschwerpunkte

- Nachhaltigkeitsmanagement
- Social Entrepreneurship
- Nachhaltigkeitskommunikation C
- Circular Design
- Wissenschaftskommunikation
- Green Marketing und Branding

### Signature Move

Gemeinsam Neues erkunden – mit Lehrenden als Lernenden und Lernenden als Lehrenden

### Use Cases

[#J.12: Collaborative Online International Learning \(COIL\) für Social Entrepreneurship](#)

### Suche/Interessiert an...

- Sustainable and Social Entrepreneurship
- Nachhaltigkeitskommunikation
- Green Marketing
- Circular Design
- Learning Experience Design
- Qualitative Forschung

### Kontakt

[christian.schlimok@hs-anhalt.de](mailto:christian.schlimok@hs-anhalt.de)

[Christians LinkedIn-Profil](#)



## Prof. Dr. Nicole Siebold

Aarhus University

Dänemark

### Meine Lehrschwerpunkte

Meine Lehrschwerpunkte liegen in Entrepreneurship & Business Planning, Social Entrepreneurship, Digital Entrepreneurship sowie in qualitativen Forschungsmethoden.

Diese Themen lehre ich auf Bachelor-, Master- und PhD-Level.

### Signature Move

Meine Entrepreneurship-Lehre ist "erlebbar" in einem Mix aus experiential, social und cognitive learning. Das bedeutet, dass Studierende oft in Projekten arbeiten, sich mit eigenen Start-up-Ideen kreativ und praktisch auseinandersetzen und dabei echte Entrepreneure treffen.

### Kontakt

[nicole.siebold@mgmt.au.dk](mailto:nicole.siebold@mgmt.au.dk)

[Nicoles LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Erlebbarer Entrepreneurship-Lehre
- Einbindung verschiedener methodischer Ansätze in der Entrepreneurship-Lehre

Foto Julia Baier



## Carina Skowronek

Katholische Hochschule für  
Sozialwesen und Universität  
Heidelberg

Berlin

### Meine Lehrscherpunkte

Innovation in der Sozialen Arbeit  
Soziale Arbeit als soziale Erfindung -  
Sichtbarmachung der historisch  
begründeten Innovationsfähigkeit der  
Sozialen Arbeit  
Diskurs Wohlfahrt und Social  
Entrepreneurship

### Signature Move

Ich komme selbst aus der Sozialen  
Arbeit und kenne somit noch ganz gut  
die sprachlichen Kniffe, die es braucht  
um vermeintlich unbekannte Themen  
den Studierenden der Sozialen Arbeit  
schmackhaft zu machen. Ich  
versuche stets Elemente des Social  
Entrepreneurship (Education) konkret  
an die Profession Soziale Arbeit  
anzupassen, sprachlich und auch  
inhaltlich.

### Kontakt

[carina.skowronek@khsb-berlin.de](mailto:carina.skowronek@khsb-berlin.de)  
[skowronek.ca@gmail.com](mailto:skowronek.ca@gmail.com)  
[Carinas LinkedIn-Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

Ich freue mich auch immer über  
Austausch zu Foresight,  
Zukunftsforschung.



Foto: David Dillmann

## Conny Steenblock

Karlsruher Institut für  
Technologie (KIT)

Baden-Württemberg

### Meine Lehrschwerpunkte

- Entrepreneurial Leadership
- Technology Entrepreneurship
- Action Learning
- Nature-based Learning

### Was ich gerne einsetze

Mir ist die persönliche, reflektierte Weiterentwicklung der Studierenden besonders wichtig. Dafür setze ich gerne unkonventionelle Methoden ein, wie zum Beispiel pferdegestütztes Coaching.

### Kontakt

[conny.steenblock@kit.edu](mailto:conny.steenblock@kit.edu)

[Connys LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Austausch zu Finanzierungsmöglichkeiten von Exkursionen
- Wirksamkeitsmessung von Lehrinterventionen
- Future Literacy





## Jana Theuerkauf & Martin Hellmann

Gründungsservice "Social Impact Campus" Universität Erfurt

Thüringen

### Unsere Schwerpunkte

Analyse & Wirkung: Studierende erkennen gesellschaftliche Herausforderungen im Sinne der SDGs und entwickeln wirkungsorientierte Geschäftsmodelle

Praxis & Umsetzung: In interdisziplinären Teams entstehen Prototypen – praxisnah begleitet durch Gründungsberater\*innen und starke Partner

### Signature Move

... ist der konsequente Dreiklang aus Problemradikalität, Wirkungslogik und Realitätscheck: Wir starten mit einem echten gesellschaftlichen Problem, schärfen es analytisch und denken Wirkung vor Business.

### Kontakt

[gruendungsservice@uni-erfurt.de](mailto:gruendungsservice@uni-erfurt.de)

[LinkedIn-Profil des Gründungsservice](#)

### Suche/Interessiert an...

- passenden Fördermittelgeber\*innen für Einzelgründer\*innen, Teams und frühphasig auch für MVP- und Prototypenentwicklung
- passende Finanzierer\*innen für den Markteintritt
- Austausch zu Social Impact aus den GSK (Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften) & deren Potential

Foto: Silke Hallström



## Dr. Aryn Vogel

Ludwig-Maximilians-Universität  
München

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Grundlagen und Konzepte wirkungsorientierten Unternehmertums und sozialer Innovation
- Wirkung, Wirkungsmessung und wirkungsorientierte Steuerung
- Entwicklung von unternehmerischen Wirkungslogiken, Theory of Change und Ansätzen der Wirkungsmessung

### Was ich gern einsetze

- Arbeit mit wissenschaftlichen Fachartikeln in Kombination mit der Anwendung auf reale Praxisbeispiele
- Nutzung von Visualisierungs- und Mapping-Tools zur gemeinsamen Analyse und Verständigung über Wirkungszusammenhänge

### Use Cases

[#H.03: Mehr als Reporting: Wirkung strategisch denken und steuern](#)

### Suche/Interessiert an...

- Praktiker:Innen zu wirkungsorientiertem Unternehmertum und sozialer Innovationen
- Praxisnahe Wirkungsmessung und Impact Valuation
- Ansätze zur Transformation von Organisationen und Systemen (z. B. Bildung, Nachhaltigkeit, Gemeinwohl)

### Kontakt

[vogel.amyn@lmu.de](mailto:vogel.amyn@lmu.de)

[Amyns LinkedIn Profil](#)



## Carola Vogel

Social Entrepreneurship Akademie /  
Technische Universität München

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Societal Impact & IMM
- Systems Thinking
- Post-Growth

### Signature Move

- Inputs aus dem Ökosystem für Perspektivenvielfalt & praxisnahes Arbeiten an Challenges
- SEA-typisch: Energizer.
- Der Pädagoginnenball fürs Hashtag-Feedback.
- Mein anderes Lieblings-Gadget: Der Gong.

### Use Cases

[#J.02: Das Certificate for Transformational Change: Vom Münchner Ökosystem bis zum Donut](#)

### Suche/Interessiert an...

- Societal Impact & IMM
- Systems Thinking
- Post-Growth
- Regenerative Geschäftsmodelle

### Kontakt

[carola.vogel@seakademie.de](mailto:carola.vogel@seakademie.de)

[carola.vogel@tum.de](mailto:carola.vogel@tum.de)

Foto: Fred Willenbrock



## Dr. Felizia von Schweinitz

Universität Hamburg

Hamburg

### Meine Lehrschwerpunkte

Seminar "Soziale Wirkungsmessung in der Praxis": Studierende konzipieren Wirkungsberichte nach Social Reporting Standard mit Organisationen aus der Region

### Was ich gerne einsetze

Anwendungsbezogene Ressourcen aus dem BMFTR-geförderten Impact Measurement and Valuation Lab (IMV-Lab; Laufzeit 2023-2026): Impact Readiness Guide, Impact Model Canvas, Impact Chatbot, Praxishandbuch zur Wirkungsmessung. Alle Ressourcen sind frei nutzbar auf der Homepage des IMV-Lab.

### Kontakt

[Felizias LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Wirkungsmessung
- Wirkungsorientierte Verwaltung
- Hybride Messmethoden (qualitativ, quantitativ)
- Grenzen und Konsequenzen der (monetarisierten) Wirkungsmessung (sociology of quantification)



Foto: Florian Reischauer

## Amelie Wenninger

Hochschule für Nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde

Brandenburg

### Meine Expertise

Als wissenschaftliche Hilfskraft im Projekt FutureSEE habe ich einen guten Überblick über die SE-Landschaft in Deutschland bekommen.

### Was ich gerne einsetze

Komplexe Diskussionen live visualisieren, die zentrale Punkte und ihre Beziehungen sichtbar machen.

### Kontakt

[Amelies LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Sozialunternehmerische Geschäftsmodelle
- New Work & kollaboratives Arbeiten
- Wirkungsanalyse
- spannende Projekte rund um Social Entrepreneurship





Foto: privat

## Dr. Barbara Wolf

Ludwig-Maximilians-  
Universität München

Bayern

### Meine Expertise

- Impact Entrepreneurship & Innovationsmanagement
- Transformation in Zeiten von Ungewissheit
- Strategische Kommunikation & BWL
- Entrepreneurial Life Design

### Signature Move

Der „Panorama-Wechsel“: Ich transformiere Seminarräume in Reallabore. Durch den 4D-Looping (Discover, Define, Deliver, Discuss) kombiniere ich bewährte Methodenstruktur mit inspirierenden Perspektivwechseln, um aus Ungewissheit eine Gestaltungskraft zu formen, die aktiv eine erstrebenswerte Zukunft erschafft.

### Kontakt

[barbara.wolf@lmu.de](mailto:barbara.wolf@lmu.de)

[Barbaras LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

- Entrepreneurial Education: Mindsets, Tools und Kompetenzen für eine Welt im Wandel.
- Impact Innovation: Wertschöpfung für eine erstrebenswerte Zukunft.
- Navigating Uncertainty: Strategien für Transformation und neue Bildungsformate.



## Michael Wunsch

- Berliner Hochschule für Technik
- Universität Bayreuth
- Universität Würzburg

Berlin & Bayern

### Meine Expertise

Mein Ziel ist es Studierende dort abzuholen, wo sie sich gerade in ihrer individuellen Lernreise befinden.

Meine Lehre an einer technischen Hochschule ermöglicht mir, "Techies" soziale Konzepte, wie soziale Wirkung und gesellschaftliche Herausforderungen, näher zu bringen.

### Signature Move

Ich liebe es, mit Studierenden schnell ins Tun zu kommen, indem sie eigene Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln. Mein "Signature Move" ist dabei, individuell die Studierendengruppen in der Lösungsentwicklung durch eine Art "Gründungs-"gespräch zu begleiten.

### Kontakt

[michael.wunsch@bht-berlin.de](mailto:michael.wunsch@bht-berlin.de)

[Michaels LinkedIn Profil](#)

### Suche/Interessiert an...

Austausch zu der Frage:

Wie können wir durch in unsere Lehre Mut machen und die teilweise fast schon nihilistische Skepsis an positiver gesellschaftlicher Transformation entgegenwirken?

Foto:  
Institut für Entrepreneurship & Innovation



## Dr. Yasmine Yahyaoui

Universität Bayreuth

Bayern

### Meine Lehrschwerpunkte

- Social Entrepreneurship
- Nachhaltige Lösungsentwicklung für soziale und ökologische Herausforderungen
- Psychologische Perspektiven des sozialen Unternehmertums & mentales Wohlbefinden
- (Sozial-) Unternehmerische Teams
- Social Entrepreneurship Forschung

### Signature Move

Workshopbasierte Lehre auf Augenhöhe.  
Lernen verstehe ich als gemeinsamen Arbeitsprozess: Statt vorgefertigte Muster zu vermitteln, rege ich Studierende zum kritischen Denken, Perspektivwechsel, Diskussion und zur aktiven Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen an.

### Kontakt

[yasmine.yahyaoui@uni-bayreuth.de](mailto:yasmine.yahyaoui@uni-bayreuth.de)

### Suche/Interessiert an...

- Social Entrepreneurship
- Nachhaltige und soziale Innovationen
- Workshop- und projektbasierte Hochschullehre
- Interdisziplinäre Lehre und Kollaboration
- Teamdynamiken, mentale Gesundheit und Wohlbefinden im Social Entrepreneurship

# Die Lernreise

## A

### Sensibilisierung: Grundlagen

- #A.01: Ökonomische Leitbilder
- #A.02: Entrepreneur – WHO?!
- #A.03: Stereotypen sichtbar machen
- #A.04: Mindest matters!
- #A.05: Kreative und unternehmerisches Selbstverständnis
- #A.06: Kommunikation und Sprache
- #A.07: Von Gegensätzen zu Synergien

## B

### Persönliche Kompetenzen

- #B.01: Sprache schafft Wirklichkeit
- #B.02: Hope for the flowers
- #B.03: Mein Fail-CV
- #B.04: Kompetenzen von SE-Lehrenden
- #B.05: Sozialunternehmerische Kompetenzen

## C

### Team: Bildung & Aufbau

- #C.01: Days of Gain – Das Konzept
- #C.02: Days of Gain – Tag 1: Teamtag
- #C.03: Days of Gain – Tag 2: Selbstreflexion
- #C.04: Die Handstand Methode
- #C.05: Kreatives Teamkochen

## D

### Problemraum

- #D.01: Der Problemraum als Fundament
- #D.02: Knowledge Problems als diagnostische Perspektive
- #D.03: Sensibilisierung für Biodiversitätsverlust und Klimawandel
- #D.04: Reflexive Anwendung von Nachhaltigkeits- und Wirkungstools

## E

### Lösungsraum

- #E.01: Futures Thinking
- #E.02: Die Apokalypse als Lernraum
- #E.03: Kreativitätstechniken als Auswahlproblem
- #E.04: Übung zur Ideenfindung
- #E.05: Kreativität für soziale Innovationen
- #E.06: Erste Impact-Ideen – Crazy Eight

## F

### Ideen testen & anpassen

- #F.01: Design Thinking
- #F.02: Lean Impact für partizipative Lösungsansätze
- #F.03: Serious Play

## G

### Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen

- #G.01: Geschäftsmodellentwicklung
- #G.02: Der Pitch
- #G.03: Pitch-Training mit Improtheater
- #G.04: Crowdfunding
- #G.05: Lehrplattform zur Geschäftsmodellentwicklung: seismic APP
- #G.06: Social Startup Cockpit für mehr Wirtschaftlichkeit

## I

### Skalierung

- #I.01: Skalierung sozialer Organisationen lehren: Der "doppelte Sprung"
- #I.02: It takes an Ecosystem – Wirkung systemisch skalieren

## H

### Wirkungsorientierung

- #H.01: Lehrveranstaltung: Impact-Analyse von Sozialunternehmen
- #H.02: Wirkungsmanagement in der Social Entrepreneurship Lehre
- #H.03: Mehr als Reporting – Wirkung strategisch denken und steuern

# **Sensibilisierung: Grundlagen**

# Transformative Wirtschaft erlebbar machen: Alternative ökonomische Leitbilder in der Social Entrepreneurship Lehre

#A.01

Die multiplen Krisen unserer Zeit, wie Klimawandel, Biodiversitätsverlust, soziale Ungleichheit und Ressourcenknappheit, machen deutlich: Nachhaltigkeit allein reicht perspektivisch nicht aus. Während Nachhaltigkeit darauf abzielt, negative Auswirkungen zu reduzieren, geht ein regeneratives Verständnis von Wirtschaft einen Schritt weiter: Es fragt danach, wie wirtschaftliche Aktivitäten ökologische Systeme stärken und gesellschaftliche Resilienz fördern können.

Social Entrepreneurship bewegt sich genau in diesem Spannungsfeld. Sozialunternehmer:innen verfolgen eine sogenannte **Dual Mission**: gesellschaftliche Wirkung und wirtschaftliche Tragfähigkeit. Um diese Balance zu verstehen, lohnt es sich in der Lehre, neben klassischen betriebswirtschaftlichen Modellen auch **transformative Wirtschaftsansätze aus der Volkswirtschaftslehre** einzubeziehen. Sie erweitern den Denkraum und helfen Studierenden, Wirtschaft als gestaltbares gesellschaftliches System zu begreifen.

Ein wichtiger Referenzpunkt ist die **Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)**. Sie misst unternehmerischen Erfolg nicht primär an finanziellen Kennzahlen, sondern an Kriterien wie Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit und demokratische Mitbestimmung. Praktisch umgesetzt wird dies über die GWÖ-Matrix, die Unternehmen anhand von fünf zentralen Werten und verschiedenen Stakeholdergruppen bewertet.

## *GWÖ-Matrix anwenden*

Studierende analysieren ein Unternehmen oder ihr eigenes Startup-Projekt anhand der Gemeinwohl-Matrix.

Fragen:

- Wie wirkt das Unternehmen auf Mitarbeitende, Lieferketten oder die Gesellschaft?
- Wo entstehen Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Gemeinwohl?

Lerneffekt: Wirtschaftliche Entscheidungen werden aus mehreren Stakeholder-Perspektiven sichtbar.



Dr. Mona Mirtsch



Sumaya Islam

Ein weiterer wichtiger Impuls kommt aus der **Degrowth-Debatte**, die die Fixierung auf stetiges Wirtschaftswachstum hinterfragt. Sie lenkt den Blick auf Suffizienz, Lebensqualität und Verteilungsgerechtigkeit. Für Social Entrepreneurship bedeutet dies, Wirkung nicht automatisch mit maximaler Skalierung gleichzusetzen, sondern bewusst über die passende Wachstumslogik nachzudenken.

### Degrowth-Pitch

Teams entwickeln ein Geschäftsmodell mit einer besonderen Bedingung: Es darf nicht auf Wachstum oder Skalierung ausgerichtet sein. Stattdessen stehen Wirkung, Resilienz und lokale Wertschöpfung im Mittelpunkt.

Im zweiten Schritt prüfen die Teams ihr Konzept anhand verschiedener **Skalierungslogiken sozialer Innovationen**:

- **Scale-up**: Wirkung durch strukturelle oder politische Veränderungen
- **Scale-out**: Verbreitung des Modells in andere Regionen oder Kontexte
- **Scale-deep**: Veränderung von Denkweisen, Beziehungen oder Praktiken innerhalb einer Gemeinschaft

Lerneffekt: Studierende hinterfragen automatisch die verbreitete Gleichsetzung von Wirkung und Wachstum.

Ein besonders zugängliches Modell ist die **Doughnut Economics** von Kate Raworth. Der „Donut“ beschreibt einen sicheren und gerechten Handlungsraum zwischen sozialem Fundament (z. B. Bildung, Gesundheit, Teilhabe) und ökologischen Belastungsgrenzen. Wirtschaftliche Aktivitäten sollen innerhalb dieses Rahmens stattfinden.

## *Step into the Doughnut*

Mit Materialien des [Doughnut Economics Action Lab](#) betreten Studierende symbolisch den „Doughnut“. Sie diskutieren gemeinsam:

- Welche sozialen Bedürfnisse sind für ein gutes Leben zentral?
- Wo liegen ökologische Grenzen unseres Wirtschaftens?

Lerneffekt: Das Modell wird körperlich und emotional erfahrbar.

Auch Formate wie der [Geldgipfel](#), bei dem Studierende verschiedener Hochschulen mit Praktiker:innen über eine sozial-ökologische Transformation des Geldsystems diskutieren, zeigen, wie solche Konzepte über reine Theorie hinaus erfahrbar werden können.

Für die Social Entrepreneurship Lehre eröffnen diese Ansätze einen wichtigen Perspektivwechsel: Wirtschaft wird nicht nur als Marktmechanismus verstanden, sondern als gesellschaftlicher Gestaltungsraum. Studierende lernen so, Geschäftsmodelle nicht nur auf wirtschaftliche Tragfähigkeit, sondern auch auf ihren Beitrag zu einem gerechten und regenerativen Wirtschaftssystem zu prüfen.

Die hier genannten Ansätze, etwa Gemeinwohl-Ökonomie, Degrowth oder Doughnut Economics, sind nur einige Beispiele aus einer wachsenden Vielfalt transformatorischer Wirtschaftsmodelle. Weitere Perspektiven wie regenerative Ökonomie, Circular Economy, Wellbeing Economy oder Ansätze der Social and Solidarity Economy erweitern diesen Denkraum zusätzlich. Gemeinsam zeigen sie: **Wirtschaft kann auf unterschiedliche Weise organisiert werden** und Social Entrepreneurship bewegt sich genau an dieser Schnittstelle zwischen unternehmerischer Praxis und gesellschaftlicher Transformation. Dafür finden sich viele Impulse auch im [Netzwerk plurale Ökonomik](#), das sich für eine größere theoretische Vielfalt in der Wirtschaftswissenschaft einsetzt.

### Kontext und Rahmung

Im Zuge des Leuphana Sustainable Entrepreneurship Certificates (LSEC) können sich Studierende selbst als angehende Entrepreneure besser kennenlernen.

Inspiziert vom berühmten Theory U Zitat **„The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor“**

(O’Brien via Otto Scharmer, Theory U) liegt der Fokus der ersten Kursangebote auf der eigenen „interior condition“.

- Wer oder was ist ein erfolgreicher Entrepreneur?
- Bin ich ein change maker, oder (noch) nicht?
- Was zeichnet einen richtigen Entrepreneur aus?

Bevor es ans Literaturstudium geht, sind Studierende dazu eingeladen, ihre eigenen Annahmen zu teilen, um sie daran anschließend individuell, als auch in der Lerngemeinschaft, zu reflektieren.

### Hintergrund und Zielsetzung

Da das LSEC ein breites Verständnis von Entrepreneurship hat, ist die Intention allem voran mit den gängigen Vorstellungen, wer oder was ein erfolgreicher Entrepreneur ist bzw. sein kann, zu brechen und sich in der Folge selbst als Entrepreneur, bzw. Akteur:in des Wandels, zu verstehen. Die Intention ist demnach einen persönlichen Bezug, als Ausgangspunkt für alles weitere, herzustellen.

*Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 Stunde

**Zielgruppe:** 1. Semester

**Material:** Laptop, Beamer,

Kleidungsstücke & Accessoires



*Dr. Theres Konrad*

### **Die praktische Durchführung**

Studierende sind eingeladen, ein Bild eines inspirierenden Entrepreneurs bei der Lehrperson einzureichen (welches daraufhin in das Slide Deck der Session eingepflegt wird), sowie sich selbst in der nächsten Seminareinheit als Entrepreneur vorzustellen. Hierfür können sich Studierende dementsprechend kleiden.

In der Seminareinheit, sobald das selbst eingereichte Bild am Screen erscheint, ist die entsprechende Person aufgerufen, sich zu erheben und zu erläutern, warum sie den jeweiligen Entrepreneur als vorbildhaft erachtet. Durch die Vorstellung seiner selbst als Entrepreneur werden ebenso Annahmen über das eigene Bild von Entrepreneurship sichtbar.

### **Lerneffekt und Transfer**

Bevor die Literatur studiert wird, welche Charakteristika eines „entrepreneurial mindsets“ zusammenfassen (z.B. Hölzner & Halberstadt, 2023, S.23-36.), erschließen sich Studierende selbst, welche Eigenschaften es braucht. Durch die unterschiedlichen Einreichungen und Perspektiven der Studierenden entsteht ein gemeinsames, **breiteres Verständnis, wer oder was ein Entrepreneur ist** – und es können durch das Abstrahieren gewisser Qualitäten Bezüge zu einem selbst hergestellt werden, **um sich mehr und mehr selbst als Akteur:in des Wandels bzw. als Entrepreneur zu verstehen.**

Gleichzeitig bietet die Übung eine erste Möglichkeit, sich vor anderen zu präsentieren und zu realisieren, dass die eigene Perspektive ebenso wertvoll ist.

## Bilder in unseren Köpfen – Stereotypen sichtbar machen

Wenn es darum geht, ganz zu Beginn mit dem Thema Entrepreneurship mit Studierenden zu arbeiten, dann ist eine große Herausforderung, erst einmal zu klären, worum es überhaupt geht. Dabei prallt die Lehr- und Forschungsauffassung z.B. zum Thema Social Entrepreneurship auf eine Zielgruppe, die sich wahrscheinlich mit dem Begriff und mit der Sache bisher überhaupt nicht auseinander gesetzt hat. Die **Annahmen über Social Entrepreneurship sind sehr vage**, oft von Annahmen und Bildern geprägt, die aus der akademischen Fachkultur kommen oder aus dem bisherigen Bildungsweg.

Als erste Übung, sehr früh in einem Kurs, hat es sich bewährt, genau hier in Verständigung mit den Studierenden zu gehen, um bewusst zu machen: Welche Annahmen/Stereotypen über Entrepreneurship bzw. Social Entrepreneurship habe ich eigentlich im Kopf? Dazu kann eine sehr einfache Übung helfen.

Zunächst werden die Studierenden gebeten, die Augen zu schließen und Bilder vor ihrem inneren Auge aufsteigen zu lassen entlang folgender Frage: „Welche Bilder einer unternehmerisch tätigen Persönlichkeit kommen Ihnen in den Kopf?“. In einer kurzen Meditation werden weitere Impulse gegeben, z.B. wird erwähnt „Denken Sie z.B. an Bilder aus Kino und Film, Bilder aus Social Media, Bilder, die sie aus alten Schulbüchern kennen, Bilder aus der Werbung“. Abschließend folgt der Appell, ein Bild zu fixieren in der mentalen Vorstellung „Halten Sie nun das Bild fest, das für Sie am präsentesten gewesen ist und malen Sie dieses Bild auf.“ Dann haben die Studierenden 15-20 min Zeit, in Stille ihr Bild zu Papier zu bringen. Dabei muss das Bild nicht schön sein, es sollte erkennbar sein.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1,5 Stunden

**Zielgruppe:** 1. Semester

**Material:** Papier, Stifte,

Metaplanwände



Prof. Dr.  
Britta Gossel

Im nächsten Schritt werden die Bilder an vorbereitete Wände aufgehängt und es folgt ein „**Gallery Walk**“. Dieser erfolgt in mehreren Schritten. Erstens, wirken lassen. Wir betrachten zunächst alle Bilder, gehen in eine Diskussion über Auffälligkeiten. Zweitens, analysieren. Es werden an kleinere Gruppen Arbeitsaufträge gegeben, bestimmte Sichtachsen einzunehmen und entlang derer die Bilder erneut zu betrachten. Denkbare Sichtachsen sind: Kleidung und äußere Erscheinung, Handlungen, Kontexte (soziale und physische), Gender und Diversity, Gegenstände, ... Die Auffälligkeiten werden wieder in der Diskussion geteilt, die Blicke in den verschiedenen Sichtachsen auf die Bilder gerichtet.

Die Diskussion zu den Sichtachsen wird idealerweise durch die Lehrperson mit fachlichem Wissen begleitet, z.B. wenn kaum weiblich gelesene Personen auf den Bildern sind, kann diskutiert werden, ob dies wirklich der Fall ist. Dann können Statistiken oder Studien wie z.B. der Deutsche Startup Monitor, der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor etc. zur Hand genommen und stereotype Vorstellungen mit der Realität abgeglichen werden.

Im Lernergebnis verstehen Studierende, dass sie sich **oft von stereotypen Vorstellungen leiten lassen und dass diese durchbrochen werden müssen**, wenn es um eine Entwicklung hin zu einer sozialen unternehmerischen Persönlichkeit gehen soll.

### Kontext und Rahmung

„If you are not prepared to be wrong you will never come up with anything original.“ (Robinson, 2007, min 5:29 – 5:33)

Wie Sir Ken Robinson in seinem berühmten TEDtalk “Do schools kill creativity?” erläutert, wachsen wir in einer Gesellschaft auf, welche Fehler stigmatisiert. Sich zu irren wird eher bestraft bzw. negativ bewertet, als es als integralen Bestandteil eines Lernprozesses zu sehen. Dies führt jedoch zu einem Mindset, welches eher Konformität als Innovation fördert. Wie würde die Welt aussehen, würden wir mehr mit Pippi Langstrumpfs Motto durch die Welt gehen? Diese ist überzeugt, dass wenn sie etwas noch nie gemacht hat – sie es kann! Auch Henry Ford meinte schon, ob du glaubst du kannst es, oder du glaubst, du kannst es nicht – du hast immer recht!

### Zielsetzung

Ziel der Lernaufgabe ist es einerseits ein gewisses **Mindset** zu kultivieren, welches Innovation, Kreativität und Mut bewusst feiert, sowie andererseits das **Vertrauen in sich selbst** wieder zu stärken.

#### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 2 - 3 Stunden

**Zielgruppe:** 1. Semester

**Material:** Laptop, Beamer,  
einladende Raumgestaltung

### Die praktische Durchführung & Ressourcen

Studierende schauen sich entweder eigenständig oder in einem organisierten Screening zusammen ausgewählte TEDtalks an. Weiteres erlaubt den Austausch im Anschluss an den jeweiligen TEDtalk-Beitrag und kann des Weiteren die individuelle Reflexion innerhalb des kreativen Lernprozessportfolios inspirieren.



*Dr. Theres Konrad*

Ausgewählte TEDtalks:

- Sir Ken Robinson: „Do schools kill creativity“ und „How to escape education´s death valley?“
- Brené Brown: „The power of vulnerability“

Letzterer lädt dazu ein, sich authentisch zu zeigen, was für die Ko-Kreation einer vertrauensvollen, unterstützenden Lerngemeinschaft förderlich ist. Wichtig hierfür ist, dass auch ich als Lehrperson dies ernst nehme und mich ehrlich zeige. Auch ich habe nicht alle Antworten. Auch ich muss und will Sachen noch lernen und ausprobieren. **Auch ich muss wagen, falsch liegen zu können.**

### **Lerneffekt und Transfer**

Teilnehmende erkennen, wie die Gesellschaft, in der sie aufgewachsen sind, ihr Verhalten geprägt hat und immer noch prägt. Durch diese Bewusstwerdung ermöglichen wir einander, aus dem bestehenden Mindset, Schritt für Schritt, auszubrechen bzw. dieses umzustrukturieren. Da sich Kompetenzen in der Praxis manifestieren, ist das Vertrauen in Studierende, bzw. das sich selbst etwas Zutrauen, unabdingbar, um Neues auszuprobieren und zu wagen.

# Sozialunternehmerisches Selbstverständnis für Kreative

#A.05

## Hintergrund und Zielsetzung

Kreativschaffende teilen mit Sozialunternehmer:innen zentrale Arbeits- und Denkweisen: Sie arbeiten projektorientiert, flexibel und vernetzt, verfolgen sinn- und wirkungsorientierte Ziele und streben neben ökonomischem Erfolg auch nach symbolischem Kapital wie Sichtbarkeit, Haltung und Innovationsanspruch. Viele Kreative verfügen damit über wesentliche sozialunternehmerische Kompetenzen, verstehen sich jedoch häufig nicht als unternehmerisch. Ziel dieses an der Filmuniversität Babelsberg zum Einsatz kommenden Einführungsworkshops ist es, **bei künstlerischen und medienpraktischen Studierenden ein unternehmerisches Selbstverständnis zu fördern,** das Kreativität als Ressource für gesellschaftliche Problemlösung begreift. Im Sinne eines interdisziplinären Lernraums soll Kreativität, gesellschaftliche Wirkung und unternehmerisches Denken zusammengeführt werden.

## Die praktische Durchführung

Die Einheit beginnt mit einer Einführung in Social Entrepreneurship, seine Anforderungen und **Potenziale für Kreativschaffende.** Dafür lernen die Teilnehmenden das EntreComp-Modell kennen, ergänzt um spezifische im Social Entrepreneurship notwendige Skills wie Nachhaltigkeitsorientierung / Wirkungsmnagement und die Fähigkeit zur Stakeholder-Einbindung. In Gruppenarbeit reflektieren die Studierenden, welche sozialunternehmerischen Skills sie bereits aus Projektarbeit und Ausbildung mitbringen und in welchen Bereichen sie sich noch weiter entwickeln müssten. Die Visualisierung, dass bereits auf diversen sozialunternehmerischen Skills aufgebaut werden kann, wirkt i.d.R. äußerst stärkend.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 4 - 6 Stunden

**Zielgruppe:** alle Semester kreativer Studiengänge

**Material:** Laptop, Beamer, Post it's und Stifte



Jörn Krug

Ergänzend analysieren die Teilnehmenden Fallbeispiele von **Role Models**, die ihren kreativen Hintergrund erfolgreich in den Aufbau eines Social Business eingebracht haben:

- Welche Faktoren waren für den kreativ-sozial-unternehmerischen Werdegang entscheidend?
- Was sind besondere Stärken, die die Person in das Social Business eingebracht hat?
- Was war ihr Antrieb, welche Herausforderung wollte sie lösen?
- Wie sieht die Person sich und ihre Arbeit?

Eine individuelle Hausaufgabe vertieft diese **Reflexion durch ein Self-Assessment**. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden in Folgeterminen erste Ansätze für eigene Social-Business-Ideen entwickelt, etwa im Rahmen thematischer Challenges z.B. zu SDGs, zu gesellschaftlichen Zukunftstrends oder entlang persönlicher Interessen.

### **Lerneffekt und Transfer**

Die Studierenden entwickeln ein erweitertes Selbstverständnis als kreative Akteur:innen mit gesellschaftlicher Gestaltungskraft. Sie lernen, eigene kreative Fähigkeiten als unternehmerische Ressourcen zu erkennen und gezielt für soziale Innovation einzusetzen. Gleichzeitig werden Reflexionsfähigkeit, Handlungskompetenz und Anschlussfähigkeit an reale Praxisfelder gestärkt – als Grundlage für konkreterer Entrepreneurship-Formate. Zudem erkennen sie, **wie vielfältig Social Entrepreneurs sein können.**

# Kommunikation und Sprache in der Lehr-Lernsituation

Eine Situation zwischen Lehrenden und Studierenden - im Seminarraum, per eMail im Austausch, im digitalen Call – ist immer eine Kommunikationssituation. Sie ist, im Vergleich zu anderen Situationen, durchaus intentional geprägt. Ziel ist es, dass die Studierenden profitieren und eine Kompetenzentwicklung stattfindet – und damit unterscheidet sich die Kommunikationssituation von anderen Situationen.

Kommunikation ist aber nicht der simple Transfer von Informationen, sondern es geht darum, dass zwei oder mehrere Personen in einer sozialen Situation Verständigung erzeugen. Es geht also darum, dass die eine Person versteht, was die andere sagt, und dass dieses Verstehen möglichst Deckungsgleich ist mit dem, was gesagt und gemeint wurde.

Für Social Entrepreneurship im Seminarraum ist diese Kommunikationssituation komplex. Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass die Studierenden verschiedene Hintergründe haben und in der Regel von fachlichen Kulturen oder ggf. anderen Kulturen geprägt sind. Sie haben für bestimmte Begriffe (z.B. Entrepreneurship, Business Plan) **bestimmte Bedeutungszuschreibungen, die jedoch in der Regel nicht fachlich geprägt sind, sondern aus einem Alltagsverständnis mit Prägungen der jeweiligen fachlichen Kultur** resultieren. Das ist den Studierenden oft nicht bewusst, und die Lehrenden nehmen sich selten die Zeit, dies zunächst zu verstehen.

## *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1,5 Stunden

**Zielgruppe:** 1. Semester

**Material:** Papier, Stifte,

Metaplanwände



Prof. Dr.  
Britta Gossel

Gleichzeitig gibt es in den fachlichen Kulturen oft tief verankerte **Glaubenssätze („deep beliefs“)**, die entweder das eigene Fach betreffen, oder die direkt eine Zuschreibung zu Social Entrepreneurship ermöglichen. Ein solcher Glaubenssatz mag sein „Entrepreneurship = Kapitalismus = Damit kann ich mich nicht identifizieren“ (z.B. in journalistischen oder bildungswissenschaftlichen Zielgruppen). Oder aber „Wenn ich einen Fehler mache, stirbt jemand“ (Zielgruppen in Medizin und Pflege). Diese Glaubenssätze sind da, konfliktieren aber in höchstem Maße mit den Lehrinhalten von Social Entrepreneurship.

Damit eine **gelingende, verständigungsorientierte Kommunikation** in der Lehr-Lernsituation möglich ist, ist es daher hilfreich, zunächst einige Fragen zu stellen:

- Wer ist meine Zielgruppe?
- Welche fachliche Kultur bringt diese Zielgruppe mit? Welche tief verankerten Glaubenssätze prägen diese Kultur?
- Wie kann ich als Lehrende zu einer gelingenden Kommunikation beitragen, z.B. durch Anpassung von Terminologien?

Wirkungsvoll finde ich Beispielunternehmen aufzuführen, die das scheinbar Unmögliche geschafft haben, d.h. eine wirtschaftliche tragfähige Lösung für ein soziales Problem oder einen gesellschaftlichen Wandel erreicht haben.

Einer meiner Lieblingsartikel in der Lehre ist Hockerts K. 2015. "How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities," California Management Review, 57(3): 83-106, 2015

### *Antagonistic Assets*

Antagonistic Assets (gegensätzliche Vermögenswerte) sind Ressourcen, die externen Nutzen für die Gesellschaft bringen, während die Kosten für ihre Bereitstellung privat bleiben.

Freie Märkte tendieren dazu, diese nicht bereitzustellen, wenn die Grenzkosten den privaten Grenznutzen übersteigen – was Marktversagen und Wohlfahrtsverluste verursacht.

Je nach Kurs und Lernenden kann er zum Einlesen mit Begleitfragen gegeben werden. Fragen können sein:

- Was sind die antagonistic assets (gegensetzlichen Vermögenswerte)?
- Warum sind sie relevant?
- Warum werden sie nicht freien Markt bereitgestellt?
- Welche Strategien nutzt Sozialunternehmertum?

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 Stunde

**Material:** PowerPoint,

Internetzugang für

Gruppenaufgabe



Assistant Prof. Dr.  
Anne-Karen Hüske

Die Inhalte des o.g. Artikels können auch direkt vermittelt werden:

1. Welche Formen des Sozialunternehmertums gibt es und **wer sind die Begünstigten** ("Beneficiaries") wie z.B. Mitarbeitende, Produzierende oder Kund:innen - jeweils mit Beispielen aus der Praxis.
2. Erklärung der antagonistic assets: Warum sind das Gegensätze, wieso gibt es hier keinen klassischen Markt?
3. Von Gegensätzen zu Synergien
  - Versteckte Synergien identifizieren  
→ bspw. bisher ungenutzte Potentiale nutzbar machen
  - Neue Synergien entwickeln  
→ bspw. durch Weiterbildungen
  - Gegensätze reduzieren  
→ bspw. frugale Innovationen
  - Nachfrage nach Gegensätzen schaffen  
→ bspw. Fairtrade
  - Partnerschaften, um Absatzmärkte zu erreichen  
→ ergänzend zu den anderen
4. Anwendungsaufgabe  
Gruppenarbeit: **Analyse von Unternehmen/Organisationen** wie sie Gegensätze zu Synergien umwandeln, anhand von Beispielunternehmen oder die Lernenden bringen selbst Beispiele ein.

Fazit: Lernziel ist zu zeigen, dass es in der Praxis funktioniert und zu analysieren und verstehen, wie es funktioniert. Wenn die Lernenden eigene Beispiele einbringen, bereichern sie die Lehre mit ihrem vielfältigen Hintergründen.

# **Persönliche Kompetenzen**

In der Social-Entrepreneurship-Lehre sprechen wir häufig über Wirkung, gesellschaftliche Transformation und neue Lösungsansätze für komplexe soziale Herausforderungen. Weniger Aufmerksamkeit erhält dabei oft ein zentrales Instrument dieser Arbeit: **die Sprache, mit der wir Probleme beschreiben, Zielgruppen verstehen und Lösungen kommunizieren.**

Sprache transportiert dabei implizite Annahmen darüber, wer als „hilfsbedürftig“, „unternehmerisch“ oder „leistungsfähig“ gilt.

Bei genauerem Hinsehen zeigen diese Begriffe, dass in ihnen bereits Annahmen über Bedürfnisse, Fähigkeiten oder Handlungsspielräume enthalten sind. Werden stereotype Begriffe reproduziert, stabilisieren wir genau jene Deutungsmuster, die soziale Ungleichheit mit hervorbringen. Diskriminierungssensible Sprache zwingt dazu, präziser zu formulieren, Kontexte mitzudenken und eigene Biases zu reflektieren:

*Wer spricht hier über wen und auf welcher Grundlage?*

Wenn Studierende lernen, Problem- und Zielgruppenbeschreibungen sprachlich zu präzisieren, vertieft sich meist auch ihr Verständnis der zugrunde liegenden sozialen Dynamiken. Ob von „Integration“, „Empowerment“ oder „Teilhabe“ gesprochen wird, beeinflusst die Problemdefinition und damit auch mögliche Lösungen. In der Lehre formen wir somit mit, was als legitimes Problem und als legitime Intervention gilt.

### **Zielgruppen verstehen – statt über sie zu sprechen**

Viele Social-Startup-Ideen scheitern daran, dass sie auf vereinfachten Annahmen über „die Community“ oder „benachteiligte Gruppen“ beruhen. Sprache ist der Ort, an dem diese Annahmen sichtbar werden. Sprache wird zum Diagnoseinstrument. Aussagen wie „wir geben ihnen eine Stimme“ oder „die Community braucht...“ zeigen oft konzeptionelle Schwächen. Eine reflektierte Sprache unterstützt Studierende dabei, Heterogenität wahrzunehmen, Machtasymmetrien zu erkennen und echte Bedarfsanalysen durchzuführen, sowie zentrale Kompetenzen für partizipative und co-kreative Innovationsprozesse.



Social Entrepreneurs arbeiten häufig in Kontexten, in denen sie selbst andere soziale Positionen einnehmen als die Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten. Eine reflektierte Sprache macht diese Asymmetrien sichtbar. **Lehrende, die diskriminierungssensibel formulieren, modellieren damit professionelle Selbstreflexion, eine Kompetenz, die ebenso wichtig ist wie Geschäftsmodell- oder Wirkungskompetenz.**

### **Lernräume, in denen Beteiligung möglich ist**

Lehre ist ein sozialer Raum. Studierende bringen unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen mit. Eine inklusive Sprache reduziert Exklusionseffekte, erhöht Beteiligung und verbessert die Qualität von Diskussionen. Wer sich respektiert fühlt, beteiligt sich aktiver an der gemeinsamen Arbeit an gesellschaftlicher Transformation.

### **Fazit**

Wer Social Entrepreneurship lehrt, gestaltet nicht nur Geschäftsmodelle für gesellschaftliche Wirkung, sondern auch die Denk- und Kommunikationsweisen, mit denen Begriffe, Bilder und soziale Probleme verstanden werden. Diskriminierungssensible Sprache stärkt Problemverständnis, Zielgruppenanalyse und die Glaubwürdigkeit sozialer Innovation, die nicht nur in Produkten und Geschäftsmodellen stattfindet, sondern auch in Denk- und Kommunikationsweisen.

# Hope for the flowers: Eine Geschichte zur Selbstreflexion

*Folge ich anderen –  
oder wage ich es,  
mich selbst auf meinen eigenen Weg  
zu begeben?*

## Zielsetzung

(Kreative) Selbstreflexion: Hope for the flowers regt sowohl Austausch über Status Quo an, sowie über die eigene Rolle und Einstellung zu Entrepreneurship. Neben akademischer Literatur eine wunderbare Lektüre, um sich und seinen eingeschlagenen Kurs zu reflektieren und ggf. anzupassen.

## Praktische Durchführung & Ressourcen

Neben Reflexionsfragen basierend auf der Geschichte, wie: Wer sind deine „Schmetterlinge“, das heißt Vorbilder?; oder: Kann es mutig sein, zu „warten“? lädt die Geschichte auch zu einer praktischen Übung ein:

**Studierende sollen sich nach der Lektüre als Schmetterling darstellen. Ob gemalt, gebastelt, o.ä. wird, ist den Studierenden selbst überlassen.** In der nächsten Seminareinheit sind Studierende eingeladen, ihren Schmetterling, und somit sich selbst, vorzustellen, sowie Einblicke in ihren **persönlichen Reflexionsprozess** zu geben. (Durch das sich Öffnen in der Gruppe wird ebenso eine vertrauensvolle Lerngemeinschaft und Authentizität genährt.)



*Dr. Theres Konrad*

## **Lerneffekt**

Auch Studierende, die der Aufgabe nicht gefolgt sind, können etwas von dieser Übung mitnehmen. Auf die Frage, warum der Studierende die Aufgabe nicht gemacht hat, bekam ich die Antwort: „Ich hatte keine Buntstifte“. Da andere Studierende mit Zündholzern und mit Papier und Kleber gearbeitet haben, war dies keine „passende“ Ausrede.

Viel mehr konnte über sich selbst und über Entrepreneurship reflektiert werden:

- Warte ich, bis ich alles, was ich glaube zu brauchen, zur Verfügung habe?
- Probiere ich einfach etwas Neues aus?
- Was steht mir wirklich im Weg – fehlende Buntstifte oder der Mut, sich auf etwas Neues einzulassen?

## *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 - 4 Stunden

**Zielgruppe:** Alle Semester

**Material:** Bastelmaterialien, Stifte,  
etc. nach eigenem Belieben

# Mein Fail-CV: Eine biografische Reflexionsübung für die Social-Entrepreneurship-Lehre

In der Social-Entrepreneurship-Lehre arbeiten wir häufig mit Studierenden, die viel wollen: Wirkung erzielen, Verantwortung übernehmen, die Welt ein Stück besser machen. Forschung zeigt dementsprechend auch, dass Social Entrepreneurship besonders Menschen anzieht, die stark werte- und sinnorientiert handeln (Bacq & Janssen, 2011; Stephan et al., 2016). Genau das macht sie stark und gleichzeitig verletzlich. Denn wo der Anspruch hoch ist, ist auch die **Angst vor dem Scheitern** oft besonders groß. Scheitern fühlt sich hier selten nur wie ein Umweg an, sondern schnell wie persönliches oder normatives Versagen.

Die Übung „Mein Fail-CV“ ist aus genau dieser Beobachtung entstanden. Sie schafft Raum für eine Erfahrung, die in Hochschulkontexten erstaunlich selten ist: offen über das zu sprechen, was nicht funktioniert hat, und darüber, was daraus entstanden ist. Ziel ist es, **Rückschläge und Scheitern einzuordnen, zu würdigen und lernfähig zu machen**; und ihnen damit eine neue Rolle in der eigenen Biografie zuzuschreiben.

Didaktisch beginnt die Übung nicht bei den Studierenden, sondern bei mir als Lehrperson. Ich erzähle ehrlich und offen von eigenen Fails: von geplatzten Träumen, peinlichen Momenten, von falschen Entscheidungen, von Momenten, in denen ich zu lange gezögert oder zu früh überzeugt war. Diese Öffnung ermöglicht **psychologische Sicherheit**, eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Menschen bereit sind, Unsicherheiten zu teilen und aus Fehlern zu lernen (Edmondson & Lei, 2014).



Prof. Dr.  
Yasmin Olteanu

Erst danach lade ich die Studierenden ein, ihren eigenen „Fail-CV“ zu erstellen. Sie reflektieren dabei unterschiedliche Lebensbereiche (Schule/Studium, Arbeit, Freizeit, Freundschaften/Beziehungen). Entscheidend sind die darauf folgenden Fragen dahinter:

- Was genau ist schiefgelaufen?
- Warum?
- Und was habe ich daraus gelernt?

Viele erleben in diesem Prozess einen Perspektivwechsel: Sie erkennen, dass zentrale Kompetenzen wie Durchhaltevermögen, Urteilsfähigkeit oder Empathie nicht trotz, sondern durch diese Erfahrungen entstanden sind. Dieser Perspektivwechsel unterstützt ein Growth Mindset (Dweck, C. S., 2016) und stärkt genau jene Resilienz, die Social Entrepreneurs langfristig brauchen (Corner et al., 2017).

Am Ende schreiben die Studierenden einen Brief an ihr zukünftiges Ich. Darin halten sie fest, was sie aus ihren wichtigsten Fails mitnehmen wollen für kommende Entscheidungen, Herausforderungen oder ihre Gründung. Ich sammle die verschlossenen und adressierten Briefumschläge ein und schicke sie Monate später zurück. In den Rückmeldungen zeigt sich, dass die Übung oft lange nachwirkt; gerade dann, wenn neue Herausforderungen auftauchen.

*Für mich als Lehrende  
wird durch die Übung immer wieder spürbar,  
dass Studierende dann mutiger und reflektierter werden,  
wenn ich selbst Offenheit zulasse und Rückschläge nicht verstecke,  
sondern als selbstverständlichen Teil von Wirkung und Erfolg  
sichtbar mache.*

### Einordnung

Als Lehrende sind wir Teil eines komplexen Lehr-Lern-Systems, welches durch die dynamischen Interaktionen zwischen Lehrenden, Lernenden und dem Inhalt (Didaktisches Dreieck) beeinflusst wird und in den Lehrkontext eingebettet ist. Daher sind Lernergebnisse weder einfach vorhersagbar noch vollständig kontrollierbar, wie auch Luhmann und Schorr (1982) in ihrem Begriff „Technologiedefizit“ beschreiben, welcher verkürzt bedeutet, **dass pädagogische Handlungen keine klaren kausalen Zusammenhänge zwischen Handlung und Ergebnis aufweisen.**

Das bedeutet, dass wir zwar die Folgen unserer Handlungen als Lehrende, einschließlich der Lernergebnisse unserer Studierenden, nicht vollständig vorhersagen oder beeinflussen können. Dennoch sollten wir alles, was in unserem Einflussbereich liegt, bestmöglich nutzen und unsere "Dreiecksspitze" gezielt beeinflussen. Schlussendlich sind unsere Kompetenzen als SE-Lehrende entscheidend.

*Was macht für dich ein\*e gute\*r SE-Lehrende\*r aus?*

*Welche persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen\* benötigen wir, um gute SE-Lehrende zu sein?*

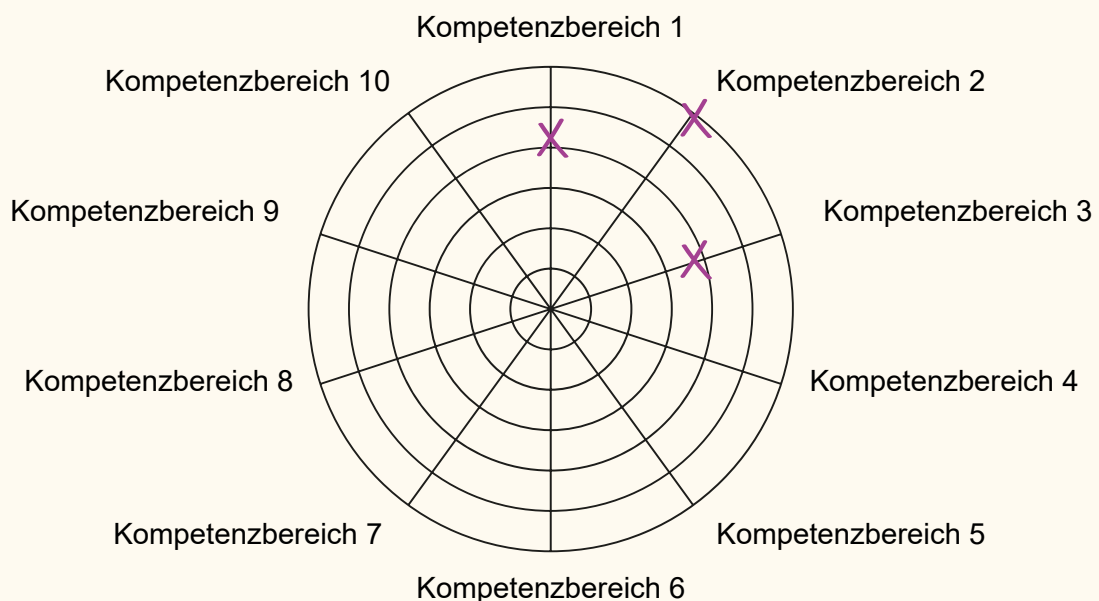
*Wie werden sich diese Kompetenzen in Zukunft verändern?*



Anne Schlieker

## Reflexionsübung

1. Identifiziere relevante Kompetenzbereiche für dich:  
Welche Kompetenzen sind deiner Meinung nach besonders wichtig für SE-Lehrende?
2. **Erstelle dein „Kompetenz-Rad“:**  
Übertrage nun deine wichtigsten Kompetenzbereiche aus Schritt 1 in das folgende Rad und beantworte zu jedem Bereich die folgenden Frage: Wie schätzt du deine eigene Kompetenz auf einer Skala von 1 bis 10 in diesem Bereich ein? Markiere deine Antworten mit einem Kreuz auf der jeweiligen Achse. Wenn du möchtest, kannst du die Kreuze anschließend miteinander zu einem Rad verbinden – dein persönliches Kompetenzrad.
3. Zeichne nun dein Wunsch-Kompetenzrad:  
Welche Bereiche sind dir besonders wichtig? Wo würdest du dich gerne weiterentwickeln? Trage auch diese Punktzahl in dein Rad ein. Nimm gerne eine andere Farbe oder ein anderes Symbol.
4. Schau dir dein Rad genauer an und formuliere ein oder zwei nächste konkrete Schritte, wie du dich in bestimmten Kompetenzbereichen weiterentwickeln kannst, z.B. durch Austausch mit Kolleg\*innen, Peer-Coaching/Mentoring, persönliche Weiterbildung, etc.



Mögliche Kompetenzbereiche (in Anlehnung an Tigelaar et al., 2004, mit Ergänzungen durch die Autorin)

	<b>Kompetenzbereich</b>	<b>Beschreibung</b>
1	Die Person als Lehrende	Persönliche Eigenschaften die sie*ihn zu einem guten Lehrenden machen
2	Expert*in für Fachwissen a) Entrepreneurship b) Nachhaltigkeit c) Fachspezifische Inhalte	Das Fachwissen des*der Lehrenden
3	Facilitator von Lernprozessen	U.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designer (Gestaltung von Lernräumen und Lehrmaterialien)</li> <li>• Berater*in &amp; Feedbackgeber*in</li> <li>• Evaluator*in (von Lernergebnissen der Studierenden, aber auch die Weiterentwicklung und Anpassung der eigenen Lehrpraxis basierend auf der Evaluation.)</li> </ul>
4	Organisator*in	Kollaboration mit Kolleg*innen und Arbeitsorganisation
5	Forschende & lebenslang Lernende a) Unternehmerische Kompetenz (in Bezug auf die eigene Lehre) b) Selbstreflexion & Weiterentwicklung	Professionelle Weiterentwicklung und wissenschaftliche Fähigkeiten
6	Change Agent	Lehrende können als Change Agents und Changemakers agieren innerhalb ihrer Institution und darüber hinaus.

## **Fokus: Experte für Fachwissen (Expert on Content Knowledge)**

Lehrende im Bereich (Social) Entrepreneurship benötigen sowohl pädagogische als auch unternehmerische Expertise sowie ggf. fachspezifische Kenntnisse. Neergård und Roald (2025) sprechen in diesem Zusammenhang von „triple professionalism“, während andere den Begriff „boundary crossing“ zwischen Disziplinen verwenden (Wyness & Jones, 2019) oder Lehrende als „unique aggregator of content“ (Henry, 2020) bezeichnen. Darüberhinaus benötigen SE-Lehrende zusätzlich Nachhaltigkeits- und ethische Kompetenzen, was zu einer „Quadrupel Professionalism“ oder einer **Multiprofessionalität** führt.

Mit welchem Selbstverständnis oder Zugehörigkeit identifizierst du dich am meisten? – als Lehrende\*r? Entrepreneur? Mit deiner eigenen Fachdisziplin? Mit dem Thema Nachhaltigkeit?

*Können und wollen wir als SE-Lehrende wirklich Expert\*innen in all den genannten Bereichen sein oder sehen wir uns vielmehr als Eröffner\*in von Möglichkeitsräumen oder Lernraumgestalter\*innen, die gemeinsam mit und von den Studierenden lernen?*

Hierzu also auch eine Einladung zur persönlichen Reflexion über die eigene Identität und/oder zum Gespräch mit Kolleg\*innen, o.ä.

### Referenzen

Luhmann N. & Schorr, K. E. (1982). Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In Ders. (Ed.): Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. (p. 19-31). Suhrkamp.

Die Inhalte basieren auf meinem PhD Projekt, welches von der Europäischen Union im Rahmen der Marie-Sklodowska-Curie Action unter der Projektnummer 101169098 gefördert wird.

# Sozialunternehmerische Kompetenzen

Meine Hoffnung für Lehre zu Sozialunternehmertum und gesellschaftlichen Innovationen ist, dass die Lernenden mitnehmen, dass Unternehmen **die Gesellschaft mitgestalten und einen Beitrag leisten können gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen.**

Die Lernenden beschäftigen sich mit einer gesellschaftlichen Herausforderung, wenn sie ein soziales Geschäftsmodell entwickeln, verstehen deren Komplexität, und nehmen hoffentlich mit, dass Lösungen möglich sind. **Sie müssen nicht unbedingt ein Sozialunternehmen gründen oder dort arbeiten, sondern auch im privaten und beruflichen Alltag Lösungsmöglichkeiten auszuloten.**

Was sind die Kompetenzen, die es für sozialunternehmerisches Handeln braucht oder vielmehr was sind die Kompetenzen, die wir unseren Lernenden mitgeben wollen, dass sie gesellschaftliche Herausforderungen unternehmerisch und innovativ angehen?

Die Forschung zeigt uns verschiedene Schwerpunkte:

- (1) **Wirkungskompetenzen**, um gesellschaftliche Probleme zu verstehen und den Beschluss etwas zu dagegen bzw. dafür unternehmen,
- (2) **Handlungskompetenzen**, um innovative unternehmerische Lösungen zu entwickeln und umzusetzen,
- (3) **Aktivierungskompetenzen**, um Anspruchsgruppen zu involvieren.

Diesen Gruppen lassen sich zwölf Kompetenzen zuordnen.

## *Wirkungskompetenzen*

- **Analytische Kompetenz zum Verständnis komplexer Probleme**  
Fähigkeit, systemisches und kritisches Denken bei der Problemformulierung im Zusammenhang mit komplexen und vernetzten gesellschaftlichen Fragestellungen anzuwenden.
- **Kompetenz zur Wirkungsanalyse**  
Fähigkeit, die gesellschaftlichen Auswirkungen einer Aktivität zu messen und zu bewerten.
- **Normative Kompetenz**  
Fähigkeit, ethische Aspekte im Arbeitskontext zu erkennen und die eigenen Werte klar zu artikulieren.
- **Kompetenz zur Wirkungsorientierung**  
Fähigkeit, sich für ein gemeinsames Ziel zu engagieren, um eine bedeutende gesellschaftliche Wirkung zu erzielen.



Assistant Prof. Dr.  
Anne-Karen Hüske

## Unternehmerische Kompetenzen

- **Problemlösungskompetenz**  
Fähigkeit, wirkungsvolle Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme kreativ zu entwickeln.
- **Kompetenz zur Identifizierung von Chancen**  
Fähigkeit, durch innovative Lösungen gesellschaftlicher Probleme wirtschaftliche Erträge zu generieren.
- **Zukunftsorientierte Kompetenz**  
Fähigkeit, verschiedene Zukunftsszenarien zu entwerfen und zu bewerten und dabei die langfristigen Auswirkungen kurzfristiger Entscheidungen zu berücksichtigen.
- **Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit**  
Fähigkeit, in einem unvorhersehbaren Umfeld mit hoher Wahrscheinlichkeit von den Erwartungen abweichende Ergebnisse zu erzielen.

## Aktivierungskompetenzen

- **Problemlösungskompetenz**  
Fähigkeit, wirkungsvolle Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme kreativ zu entwickeln.
- **Kompetenz zur Identifizierung von Chancen**  
Fähigkeit, durch innovative Lösungen gesellschaftlicher Probleme wirtschaftliche Erträge zu generieren.
- **Zukunftsorientierte Kompetenz**  
Fähigkeit, verschiedene Zukunftsszenarien zu entwerfen und zu bewerten und dabei die langfristigen Auswirkungen kurzfristiger Entscheidungen zu berücksichtigen.
- **Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit**  
Fähigkeit, in einem unvorhersehbaren Umfeld mit hoher Wahrscheinlichkeit von den Erwartungen abweichende Ergebnisse zu erzielen.

Auch wenn die Kompetenzen scheinbar chronologisch aufgeführt wurden, **stellt sich die Frage, in welcher Reihenfolge und wie viele in einer Lehreinheit (Stunde, Kurs, Modul, Studiengang) vermittelbar sind** oder ob es ein Team braucht, um all das zu leisten. Auch zeigen die Kompetenz-gruppen unterschiedliche Perspektiven auf Sozialunternehmertum. Die Wirkungskompetenzen richten den Blick darauf das gesellschaftliche Problem zu verstehen und zu lösen. Die unternehmerischen Kompetenzen fokussieren auf die praktische Umsetzungen während die Aktivierungskompetenzen dem "Wie" eine andere Qualität geben, indem sie Beziehungen und das Miteinander in den Mittelpunkt stellen.



*Die Kompetenzen bieten vielfältige Ansätze die Lehre und das Lernen zu reflektieren.*

Ausserdem bietet sich mit seizmic survey eine Onlinebefragung an, wo Lernende am Beginn und Ende des Kurses ihre wahrgenommenen Kompetenzen reflektieren. Die Umfrage gibt es in verschiedenen Sprachen und sie wurde und wird in über elf Ländern in sozialunternehmerischen und anderen Kursen an Hochschulen und in der Gründungsberatung verwendet.

Diese Ergebnisse sind im Rahmen der Aurora Alliance entstanden und wurden von der Europäischen Union kofinanziert.

# **Team: Bildung & Aufbau**

# Lernformat Days of Gain: Das Konzept

#C.01

## Kontext & Rahmung

Die „Days of Gain“ beschreiben ein Reflexionsformat im Team. Das Ziel ist ein guter **Abschluss des Lernprozesses** aus dem jeweiligen Semester. Der Fokus liegt auf der Identifikation der Lernerlebnisse (pädagogisch), der Reflexion der Teamdynamiken (sozial), dem Aufbau von Resilienz und Ambiguitätstoleranz (persönlich) und der Zielsetzung für das kommende Semester (strategisch). Es handelt sich dabei um eine Abwandlung der „Days of Pain“ aus dem finnischen Team Academy Modell.

## Hintergrund & Zielsetzung

Die „Days of Gain“ sind konzipiert für erfahrungsbasierte Lernformate in der (S)EE und sollen den Studierenden ermöglichen gemachte Erfahrungen des Semesters bewusst und zu reflektieren und daraus handlungsleitende Erkenntnisse abzuleiten. Das Format kann Teil einer Vorlesung sein, kann einmalig oder als Routine eingesetzt werden und findet traditionell in der letzten Woche der Vorlesungszeit eines Semesters statt. Außerhalb von Universitäten, z.B. in Acceleratorprogrammen kann das Format auch nach einem Sprint in einem Team genutzt werden.

## Praktische Durchführung

Die „Days of Gain“ umfassen in der Regel zwei bis drei Tage. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine tiefgehende Reflexion ein langsamer Lernprozess ist, der Zeit und Wiederholung benötigt. In den Use Cases Days of Gain 1 & 2 erfahrt ihr mehr zur konkreten Umsetzung.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 2 - 3 Tage

**Zielgruppe:** Alle Semester |

Team nach einem Sprint

**Material:** Flip Charts,

Moderationswand, Post It's, Stifte,

Notizbücher



Ann-Cathrin  
Scheider

Diese zwei bis drei „Days of Gain“ werden zu Beginn des Semesters bereits bekanntgegeben, und es wird von allen Studierenden eines Teams bzw. eines Semesters erwartet daran teilzunehmen. Im Studiengang „Gründung, Innovation, Führung“ an der Hochschule Bremerhaven wird das Format **je Lernteam in Begleitung eines Team Coaches** umgesetzt. Durch eine coachende Haltung der Lehrenden kann das Format auf Augenhöhe stattfinden und erlaubt große Offenheit und psychologische Sicherheit. Dazu trägt außerdem bei das viele Teile der „Days of Gain“ im Stuhlkreis stattfinden, von dem auch die/der Team Coach ein Teil ist.

### *Pädagogisch*

Die Identifikation von Lernerlebnissen im Team und individuell, um so eigene Schwerpunkte im Lernprozess des nächsten Semesters setzen zu können

### *Persönlich*

Bewusste persönliche Entwicklung, insbesondere im Hinblick auf Resilienz, den Umgang mit schwierigen Umständen und Situationen sowie Ambiguitätstoleranz

## Ziele der „Days of Gain“

### *Sozial*

Spannungen und Konflikte im Team zu identifizieren und verbalisieren, um daraus eine Basis für gute Teamarbeit zu bilden

### *Strategisch*

Eine gemeinsame Ausrichtung für das kommende Semester zu schaffen und konkrete Handlungen zu planen.

# Days of Gain 1: Der Teamtag

#C.02

## Kontext & Rahmung

Da in der (S)EE besonders oft in Teams gearbeitet wird, dreht sich bei diesem Lernformat alles um das Team. Dieser Tag eignet sich entweder als Teil eines 2-tägigen Formates – Days of Gain 1 & 2, oder als alleinstehendes Format zur strukturierten Reflexion auf Teamebene. Im Zentrum stehen die tatsächlich gemachten **Erfahrungen als lernendes, arbeitendes und soziales System.**

## Didaktische Umsetzung

Der Einstieg erfolgt durch die Student:innen selbst. Sie präsentieren die Ergebnisse ihrer gemeinsamen Arbeit in Form eines Projektabschlussberichtes oder eines Pitch. Dabei ist es ihre Aufgabe Erfolge, Meilensteine und erreichte Ziele aufzuzeigen. Daran knüpft dann eine Reflexion an, bei der alle mitmachen, um Lernerlebnisse noch klarer zu identifizieren und verbalisieren.

Dazu werden unterschiedliche Dimensionen der Arbeit des Semesters beleuchtet:

- Zusammenarbeiten im Team – Was haben wir gemeinsam erreicht?
- Kreativität im Team – Welche guten Ideen hatten wir im Team?
- Initiative im Team – Wo haben wir gemeinsam Initiative gezeigt?
- Impact im Team – Welchen Impact haben gehabt auf der sozialen, ökologischen und ökonomischen Ebene?
- Fehler im Team – Welche Fehler haben wir gemacht?
- Lernen im Team – Wie und was haben wir voneinander gelernt?

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 Tag

**Zielgruppe:** Alle Semester |  
Team nach Sprint

**Material:** Flipcharts,  
Moderationswand, Post it's, Stifte



Ann-Cathrin  
Scheider

Diese Dimensionen werden auf einer Moderationswand sichtbar gemacht. Dann bekommt jede/r Studierende einige Post It's und es wird ca. 20-30 Minuten Zeit gegeben, um die Dimensionen mit Reflexionen zu füllen. Dabei kann leise Musik angemacht werden oder Ruhe herrschen. Wenn alle Dimensionen befüllt sind, kann die/der Lehrende (oder ggf. auch ein/e Student:in) die Moderation übernehmen. Das Ziel ist es nun die Ergebnisse pro Dimension zu verdichten und daraus Erkenntnisse für die folgenden Fragen abzuleiten:

- Was haben wir gelernt? Was war gut?
- Was möchten wir in Zukunft anders machen?

Gerade in erfahrungsbasierten Lernräumen sind Teams ein wichtiger Teil vieler Formate. Dort treten allerdings auch Spannungen und Uneinigkeiten auf, die sich auf die Motivation und Leistung auswirken können. Bei allen genannten Reflexionsdimensionen spielt das Team eine große Rolle. Sollten sich hier Konflikte zeigen, sollten diese analysiert, moderiert und aufgelöst werden. Dafür eignet sich gut die „Critical Incident Methode“ oder die „Starfish Retrospektive“, um eine Aussprache zu fördern und einen gemeinsamen Weg nach vorn zu definieren.

### *Tipps für Umgang mit Spannungen im Team*

Basierend auf den Ergebnissen kann man (idealerweise nach einer ausgiebigen Pause oder einem Spaziergang) dann mindestens 3 OKRs (Objectives and Key Results) festhalten, als Zielsetzung für das nächste Semester.

Wichtig: Die „Days of Gain“ verlangen den Teams viel ab, daher ist es wichtig zwischendurch einige Teambuildingaktivitäten einzubauen, die Spaß machen und auflockern.

## **Lerneffekt und Transfer**

Zu lernen, wie man im Team arbeitet, kreativ ist und gemeinsam Initiative zeigt ist nicht einfach und beschreibt eine in der (S)EE unterschätzte Lerndimension. Der Teamtag der „Days of Gain“ kann eine Richtschnur sein für den guten Abschluss der vielen Teamprojekte, die wir in der (S)EE ansetzen, um es den Studierenden zu ermöglichen wichtige Lernerlebnisse zu identifizieren und verbalisieren.

*Lernteams sind ein wichtiger Schritt in Richtung neuer (Selbst-)Führungsmodelle (e.g. New Work, Shared Leadership) und liefern die perfekte Lernumgebung dafür.*

*Um dieses Potenzial für die Studierenden zu öffnen, braucht es eine gute Struktur, die ihnen die Möglichkeit gibt Prozesse zu verstehen und auch Schwierigkeiten einzuordnen.*

# Days of Gain 2: Die Selbstreflexion

#C.03

## Kontext & Rahmung

Der zweite Tag der „Days of Gain“ widmet sich der persönlichen Entwicklung der Studierenden. Der Fokus liegt auf Feedback zur **persönlichen Leistung** und Zusammenarbeit sowie auf der gezielten Auseinandersetzung mit **kritischen Lernmomenten**, um **Resilienz**, **Ambiguitätstoleranz** und den **Umgang mit Unsicherheit** zu stärken.

## Didaktische Umsetzung

Als Grundlage des Feedbacks hat sich an der Hochschule Bremerhaven der Ansatz der **„Appreciative Inquiry“** bewährt. Der Ansatz richtet den Blick auf das Positive und die Energie im System und unterstützt die Reflexion inspirierender oder überraschender Momente.

Dieser Tag besteht aus zwei Teilen: Zunächst beginnt die Gruppe damit, Feedback in Paaren oder Kleingruppen zu geben und zu empfangen. Im Anschluss folgt dann eine individuelle Reflexion.

## Persönliches Feedback in 2er-/3er-Gruppen

Für Studierende, die erst ein Semester zusammenarbeiten oder noch sehr jung sind, eignen sich kleine Gruppe für das Feedback. Hier fühlt man sich oft wohler und kann besser aufeinander eingehen. Ich schlage vor, sich pro Person 10-20 Minuten Zeit zu nehmen. Zunächst beginnen die anderen Personen mit dem Feedback und dann hat die angesprochene Person, die das Feedback empfängt, die Möglichkeit Fragen zu stellen.



*Ann-Cathrin  
Scheider*

Für diese Methode haben sich diese Fragen in der Anwendung bewährt:

- Was hat XY meiner Meinung nach besonders gut gemacht im letzten Semester?
- Welche inspirierenden/motivierenden Momente habe ich dank XY erlebt?
- Wie hat XY mich durch ihr/sein Verhalten weitergebracht, positiv überrascht oder beeindruckt?
- Was wünsche ich mir von XY, damit wir gemeinsam unsere Ziele erreichen?
- Wo und wie könnte XY ihr/sein Potenzial noch besser nutzen?

Die Studierenden dürfen dabei auch Kritik äußern, sie sollte aber nicht dominieren und konstruktiv sein. Dies kann dann je nach Gruppengröße mehrmals wiederholt werden.

Zum Abschluss erhalten die Studierenden 45–60 Minuten zur individuellen Verarbeitung der Erkenntnisse aus den Feedbacks und zur Ableitung von Konsequenzen für das kommende Semester.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 Tag

**Zielgruppe:** Alle Semester |

Team nach Sprint

**Material:** Flipcharts,

Moderationswand, Post it's, Stifte

## Reflexionsfragen für die Studierenden

Welche herausfordernden Situationen habe ich in diesem Semester erlebt – und was habe ich über mich gelernt im Umgang mit Stress, Rückschlägen oder Überforderung? Was würde ich heute anders machen als zu Beginn des Semesters?

In welchen Momenten war ich unsicher, wusste nicht weiter oder hatte das Gefühl, keine klare Antwort zu haben – und wie bin ich damit umgegangen? Was hat sich an meiner Haltung gegenüber Unsicherheit verändert?

Wo habe ich in diesem Semester erlebt, dass es keine eindeutige Lösung, keine klare Wahrheit oder widersprüchliche Sichtweisen gab – und wie bin ich damit umgegangen? Was habe ich über meine Fähigkeit gelernt, Mehrdeutigkeit auszuhalten?

### Lerneffekt und Transfer

Das Format der „Days of Gain“ bietet eine gute Grundlage, um den Studierenden das durch Aktion oder Erfahrung Gelernte bewusst zu machen. Durch die Anleitung und methodische Führung des Formats werden insbesondere das **Lernen aus der Zusammenarbeit, aus Fehlern und aus dem Umgang mit Unsicherheit** beleuchtet.

Darüber hinaus hat man als Lehrende/r die Gelegenheit Teamkonflikte aufzulösen und auch auf der sozialen Ebene Neues zu lernen.

## Kontext und Rahmung

Die Handstandmethode wurde im Komplementärstudium im Modul Engaging with Knowledge and Sciences (Masterlevel) zu Beginn des Semesters eingesetzt – genau in dem Moment, in dem sich eine neue Gruppe zum ersten Mal zusammensetzt, Erwartungen noch völlig unausgesprochen im Raum stehen und alle hoffen, „irgendwie gut zusammenzuarbeiten“. Während mindestens fünf Studierende im Raum denken: *“Ohje, nicht noch eine Gruppenarbeit!”*

Die Übung ist bewusst **niedrigschwellig, kurz und humorvoll** angelegt. Sie dient als soziale Intervention zur Teambildung und schafft Raum, um über Gruppendynamiken zu sprechen, ohne gleich in Regelkataloge, Verträge oder ernsthafte Konfliktgespräche einzusteigen. Stattdessen wird mit Überzeichnung, Humor und gemeinschaftlichem Lachen gearbeitet.

## Hintergrund und Zielsetzung

Ziel der Methode ist es, **Gruppenarbeit präventiv zu thematisieren**, noch bevor Frust entsteht. Durch die bewusst provokante Frage „Was müsst ihr unbedingt tun, damit eure Gruppenarbeit in diesem Semester so richtig furchtbar wird?“ werden typische Konfliktpunkte sichtbar gemacht, ohne dass einzelne Personen sich dafür rechtfertigen müssen.

Indem Studierende aus der Frage vier „goldene Regeln für ein furchtbares Semester zusammen“ ableiten, sprechen sie indirekt genau über das, was ihnen in Gruppenarbeit wichtig ist: Verlässlichkeit, Kommunikation, Respekt, Beteiligung. Das Negativ dient hier als Spiegel für das Positive.

Die Methode fördert Offenheit, Selbstreflexion und Beziehungsaufbau – zentrale Kompetenzen für soziale und nachhaltige Innovationsprozesse, die immer im Team stattfinden.



Svenja Rehwinkel

## Die praktische Durchführung

Die Studierenden finden sich in ihren neuen Teams zusammen und formulieren vier Regeln, die garantiert zu einer furchtbaren Gruppenarbeit führen. Übertreibung ist ausdrücklich erwünscht (ca. 10 Minuten). Die Regeln werden im Plenum geteilt (ca. 10 Minuten). Spätestens in dieser Phase wird immer gelacht, genickt und/oder zustimmend gestöhnt. Oft folgt nach der Vorstellung der Regeln ein befreiendes Lachen und der unausgesprochene Konsens: Okay, genau das wollen wir eigentlich nicht.

*Typische (und sehr beliebte) Antworten von Studierenden* →

- „Wir erstellen eine WhatsApp-Gruppe, in die eine Person reinschreibt, aber keiner von uns antwortet dieser Person, bis die Deadline schon in zwei Wochen ist.“
- „Wir kommen immer alle grundsätzlich 5-10 Minuten zu spät zu vereinbarten Treffen.“
- „Wir übernehmen keine Verantwortung für Aufgaben, aber kritisieren am Ende alles.“

## Warum wurde dieses Tool ausgewählt?

Die Methode wurde gewählt, weil sie extrem zeitökonomisch ist (10-20 Minuten inklusive Reflexion im Plenum), ohne Material oder Vorbereitung auskommt und dennoch eine erstaunliche Tiefe entfaltet.

Statt Regeln explizit festzulegen („Bitte seid pünktlich, bitte antwortet...“) entstehen implizite gemeinsame Ansprüche an die gemeinsame Arbeit, ohne dass jemand sie offiziell einfordern muss. Niemand muss zugeben, dass ihr/ihm Pünktlichkeit wichtig ist – es reicht zu sagen, wie schlimm es wäre, wenn niemand pünktlich wäre.

Die Methode basiert auf der Annahme, dass Lernen im sozialen Kontext dann besonders wirksam ist, wenn es emotional anschlussfähig ist. Humor senkt die Hemmschwelle und Ehrlichkeit wird erleichtert.

## Lerneffekt und Transfer

Die Handstandmethode wirkt oft länger nach, als ihre Dauer vermuten lässt. Studierende berichten später im Semester, dass sie in Konfliktsituationen innerlich an die Übung denken oder sogar scherzhaft darauf Bezug nehmen. Sie verwenden sie häufig auch dann, wenn sie später ihre Präsentation fertigstellen und sich fragen können: „Wie wird diese Präsentation so langweilig, dass Dozent:in und Kommiliton:innen alle einschlafen?“.

**Der zentrale Lerneffekt liegt in der Meta-Kommunikation:** Gruppen lernen, mit mehr Leichtigkeit über Zusammenarbeit zu sprechen. Das ist eine Schlüsselkompetenz für Social Entrepreneurs, die in komplexen, interdisziplinären und oft wertegetriebenen Teams arbeiten.

Die Handstandmethode basiert auf etablierten didaktischen Ansätzen der Perspektivumkehr, wie sie u. a. aus dem Design Thinking sowie Systemischem Coaching und Organisationsentwicklung bekannt sind. Ähnlich wie beim „Reverse Brainstorming“ oder bei paradoxen Interventionen werden Teilnehmende eingeladen, ein Thema bewusst „auf den Kopf zu stellen“.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 10 - 20 Minuten

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** keins

# Kreatives Teamkochen: Mit dem Schnellkochtopf die Zusammenarbeit stärken

Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einer Gruppe von Menschen, die in kürzester Zeit ein oder mehrere Projekte bearbeiten sollen. Wie schaffen Sie es, dass aus vielen Individuen ein eingespieltes Team wird?

*Mein Mittel der Wahl ist oft ein kreatives Koch-Event. Anhand einer einfachen, gemeinsam umsetzbaren Aufgabe erleben die Teilnehmenden theoretische Themen wie Gruppendynamik, Rollenverteilung und Aushandlungsprozesse ganz praktisch.*

Am Ende steht ein köstliches Ergebnis, das bei der Zubereitung Spaß gemacht und ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt hat. Und selbst wenn etwas schiefgeht, lassen sich daraus wertvolle Reflexionen ableiten und man kann über Themen wie „Fehlerkultur“ oder „Stress und Perfektionismus“ ins Gespräch kommen.

## **Die Zutaten: Kreativität und Improvisation**

„Kochen“ ist hier im weitesten Sinne gemeint. Denn schon die Suche nach einem geeigneten Platz oder einer (kostenlosen oder günstigen) Küche ist Teil der Aufgabe. Die Erfahrung zeigt: ob mobiler Backofen im Vorlesungsraum, alkoholfreie Cocktails und Waffeln auf dem Flur oder eine kleine Küche im Nachbarschaftstreff, die Lösung liegt in der Gruppe der Teilnehmenden. Hier gemeinsam fündig zu werden, fördert die Kreativität, schult das gemeinsame Denken und Handeln und stärkt den Zusammenhalt.

## **Die Vorbereitung: Aushandeln und moderieren**

Bei der Wahl des Rezepts beginnen die ersten Aushandlungsprozesse: Welche Gerichte schmecken allen? Wie gehen wir mit Allergien um? Hier lassen sich Methoden der Ideensammlung und Entscheidungsfindung einüben. Die Teilnehmenden können selbst Moderator\*innen wählen, die erste Erfahrungen in der Teamführung sammeln. Auch zusätzliche Rahmenbedingungen wie „vegan“, „plastikfrei“ oder „regional-bio“ lassen uns Neues ausprobieren und schärfen den Blick für Nachhaltigkeit und Kundenorientierung, ähnlich wie im späteren Projektalltag.



Christine Angerer

### **Die Umsetzung: Ressourcen und Rollen klären**

Wer übernimmt welche Aufgabe? Wer kauft ein und wer koordiniert die Arbeitsschritte? Die Planung von Finanzen und Ressourcen ist ein zentraler Bestandteil. Dabei lassen sich Tools und Strategien ausprobieren, die man später im Arbeitsalltag anwenden kann. Oft entwickeln die Teams eigene zusätzliche Herausforderungen, die den Prozess bereichern und die Motivation steigern. **Auch eine Prise Humor und Freude am gemeinsamen Tun sind wichtig, um das Wir-Gefühl zu stärken, Stress und Barrieren abzubauen und letztendlich ein sehr gutes Ergebnis zu erzielen.**

### **Die Leitung: Rahmen setzen und Vertrauen schaffen**

Die Kunst der Leitung besteht darin, den Rahmen weder zu weit noch zu eng zu setzen. Schon Goethe sagte: „Zwei Dinge sollten Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.“ Das trifft auch auf die Arbeit mit Teams zu. Jedes Mitglied braucht einen klaren, verlässlichen Rahmen und erreichbare Ziele, um sich sicher zu fühlen und zu wissen, was zu tun ist. Auf dieser Basis kann jede Person ihren Platz im Team finden. Nach und nach bauen sich Vertrauen und ein Teamgefühl auf.

Als Leitung braucht es einen präsenten und emphatischen Blick, um die feinen Signale der Gruppendynamik zu erspüren und adäquat zu handeln. Tauchen beispielsweise Störungen auf, ist es wichtig, diese mit Fingerspitzengefühl anzusprechen und zu klären. Die Leitung dient auch als Modell, an dem sich die Teammitglieder und Moderator\*innen selbst (weiter-) entwickeln können.

## **Die Reflexion: Theorie und Praxis verbinden**

Jedes Team, Setting und Rezept ist einzigartig. Aus der genauen Beobachtung und Analyse der Gruppendynamik kann man Hypothesen bilden. Die hierzu passenden Theorien lassen sich gut vor dem kreativen Teamkochen einführen. In der Regel bieten sich Themen wie Gruppenphasen (Tuckman), Teamrollen (Belbin) oder Persönlichkeitsmodelle (DISG) an. Auch unterschiedliche Führungsstile oder Konflikt-Theorien können angebracht sein. Diese können auch während des Kochens immer wieder eingestreut werden.

**Nach dem Event helfen Reflexionsmethoden, die Theorie mit der Praxis zu verknüpfen und die gemachten Erfahrungen auch kognitiv zu verankern.**

Wenn wir bei der Reflexion die Haltung einnehmen, dass alle Blickwinkel wertvoll sind, können wir uns über diese vielfältigen Bilder und Eindrücke austauschen. So können Vorurteile abgebaut und gegenseitiges Verständnis gefördert werden. Das wiederum stärkt die konstruktive Kommunikationskultur im Team, beugt Konflikten vor und stärkt das Gefühl, als wichtiger Teil des Teams ernst genommen und geschätzt zu werden.

## **Für bestehende Teams:**

### **Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung**

Auch etablierte Teams profitieren von einem kreativen Koch-Event. Eine Bestandsaufnahme zeigt, **wo das Team steht und was es braucht, damit sich jede\*r anhand der eigenen Stärken und Interessen einbringen kann**. Anschließend kann man dieses Teamkochen so gestalten, dass es eine nachhaltige Teamentwicklung fördert.

## **Espresso**

Kreatives Teamkochen ist mehr, als zusammen ein Essen zuzubereiten. Es bietet 1.000 Möglichkeiten, um ein stabiles Team zu bilden, das stärkenorientiert zusammenarbeitet und gelungene Arbeitsergebnisse vorzeigen kann. In diesem Sinne: Guten Appetit!

# Problemraum

# Der Problemraum als Fundament wirkungsvoller Unternehmungen

In der Social-Entrepreneurship-Lehre gilt der Problemraum als eine der zentralen, zugleich jedoch häufig unterschätzten Phasen der Lernreise. Studierende sind es gewohnt, Herausforderungen möglichst schnell in Lösungen zu übersetzen. Dieser ausgeprägte Solution Bias steht jedoch im Widerspruch zur Komplexität sozialer und ökologischer Probleme. Nachhaltiger Impact entsteht nicht durch frühe oder schnelle Antworten, sondern durch ein tiefes, gemeinschaftlich entwickeltes Problemverständnis.

*Nachhaltiger Impact  
entsteht nicht durch  
frühe oder schnelle Antworten,  
sondern  
durch ein tiefes, gemeinschaftlich entwickeltes  
Problemverständnis.*

Gesellschaftliche Probleme sind selten eindeutig, linear oder objektiv gegeben. Sie sind systemisch, kontextabhängig und von unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Perspektiven geprägt. Für die Lehre bedeutet dies, den Problemraum nicht als kurze Vorstufe des Lösungsraums zu behandeln, sondern als eigenständige, gleichwertige Phase. Diese Phase benötigt Zeit, Offenheit und gezielte Irritation, um vorschnelle Annahmen sichtbar und verhandelbar zu machen.



Didaktisch lässt sich der Problemraum als Lernreise strukturieren: Ausgangspunkt ist das **Imaginieren möglicher Zukünfte**, um normative Annahmen und implizite Zielvorstellungen offenzulegen. Daran anschließend hilft **Systems Thinking**, soziale Herausforderungen als Teil komplexer Wirkungszusammenhänge zu begreifen und Symptome von Ursachen zu unterscheiden. Die bewusste Auseinandersetzung mit **Knowledge Problems** etwa Komplexität, Unsicherheit, Ambiguität und Mehrdeutigkeit, verdeutlicht, warum eindeutige Antworten häufig nicht möglich sind und Nicht-Wissen ein zentraler Bestandteil des Lernprozesses bleibt.

Ein zentraler didaktischer Anker ist die Methode des **Design Thinkings** mit seinem Fokus auf Empathie, Perspektivwechsel und iterative Erkenntnisgewinnung. Der Problemraum wird so nicht als statischer Analysezustand verstanden, sondern als dynamischer Prozess, in dem Probleme fortlaufend geschärft, hinterfragt und neu gerahmt werden.



*Gerade im Social Entrepreneurship ist dieser Ansatz essenziell, da Lösungen häufig für Menschen aus marginalisierten oder strukturell benachteiligten Gruppen entwickelt werden.*

*Probleme sollten daher nicht über Zielgruppen hinweg formuliert werden, sondern gemeinsam mit ihnen.*

Besonders wirksam ist es, den Problemraum ebenso hypothesengeleitet und iterativ zu bearbeiten wie den Lösungsraum. Aufbauend auf Lean-Startup-Prinzipien kommen sogenannte Problem-MVPs (Minimum Viable Products) zum Einsatz, mit denen Annahmen zu Ursachen, Betroffenheiten und Dynamiken explizit gemacht und gemeinsam mit der Zielgruppe überprüft werden. Validierung beginnt damit nicht bei der Lösung, sondern beim Problemverständnis.

Neben methodischen Kompetenzen rückt damit auch die **Haltung in den Fokus: aktives Zuhören, Reflexion eigener Privilegien sowie der bewusste Umgang mit Unsicherheit und Nicht-Wissen**. Partizipative Formate wie qualitative Interviews, Co-Creation-Workshops oder systemisches Mapping helfen, Machtasymmetrien sichtbar zu machen und komplexe Wirkzusammenhänge besser zu verstehen.

Für die Lehre bedeutet dies eine klare Verschiebung des Fokus: Nicht nur Lösungen, sondern auch die Qualität des Problemverständnisses wird zum zentralen Lern- und Bewertungsgegenstand. Der Problemraum wird so zu einem eigenständigen Wirkungsfeld für Reflexionsfähigkeit, Systemverständnis und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln.

# Knowledge Problems als diagnostische Perspektive

## Kontext und Rahmung

Diese Perspektive eignet sich für SEE, wenn Studierende lernen sollen, Probleme zuerst zu diagnostizieren, bevor sie in Ideation oder Prototyping gehen. Die vier Knowledge Problems (KPs: Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Equivocality) liefern dafür eine zugängliche, aber anspruchsvolle Linse: **Sie helfen Teams zu verstehen, welche Art von fehlendem Wissen vorliegt – und welche Form von Evidenz bzw. Methode zur Wissensgewinnung sinnvoll ist.** In Theorie und Praxis wird dabei häufig Uncertainty als Default angenommen: „Wir wissen noch nicht genug – also müssen wir testen, interviewen, iterieren.“ Aktuelle Forschung weist jedoch darauf hin, dass genau diese Routine zu Fehlentscheidungen führen kann, weil Probleme oft eher durch Systemdynamiken, unklare Begriffe oder widersprüchliche Frames geprägt sind (Townsend et al., 2018).

## Hintergrund und Zielsetzung

Die vier KPs beschreiben unterschiedliche Gründe, warum Wissen schwer verfügbar ist – und leiten daraus passende Reaktionsmuster ab:

- Uncertainty: Werte/Wahrscheinlichkeiten/Effekte sind unbekannt  
→ typische Response: messbare Experimente und kurze Lernzyklen.
- Complexity: Wechselwirkungen, Feedbacks und Verzögerungen  
→ typische Response: System- und Stakeholder-Mappings, um Dynamiken sichtbar zu machen.
- Ambiguity: Begriffe/Konstrukte sind unklar (z. B. „Impact“)  
→ typische Response: Begriffs- und Messklärung, Rubrics.
- Equivocality: plausible, aber widersprüchliche Deutungen/Frames  
→ typische Response: Sensemaking-Formate, Perspektivenkontraste, moderierte Aushandlungen.

Hunt et al. (2023) zeigen den Hebel guter Diagnose eindrücklich: Wenn das wahrgenommene KP nicht zum tatsächlichen passt, scheitern Vorhaben in 83% der Fälle – bei Übereinstimmung sind sie in 90% der Fälle erfolgreich. Ziel ist daher, dass Studierende die Problemtypen unterscheiden und **Methoden nicht aus Gewohnheit, sondern als Response-Fit** auswählen.



Dr. Daniel Kruse

## Die praktische Durchführung

Input (20–30 Min.):

Vorstellung der vier KPs, ergänzt durch Bounded Rationality, um zu zeigen, warum begrenzte Aufmerksamkeit und simple mentale Modelle zu Fehldiagnosen führen und die Rumsfeld-Matrix als Zusammenfassung für verschiedene Formen der Unwissenheit.

Übung 1 (10–15 Min.):  
Mini-Cases den KPs zuordnen  
(Memory/Matching).

Übung 2 (10–15 Min.):  
Responses/Methoden den KPs zuordnen  
(Response-Fit trainieren).

Transfer (5 Min.):  
Brücke zu Design Thinking:  
Tool-Auswahl als wiederholte Problemdiagnose  
(„Welches Wissen fehlt – und welches Tool  
erzeugt genau dieses Wissen?“).

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 45 - 60 Minuten

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** Mini-Cases &  
Response-Karten

## Lerneffekt und Transfer

Studierende nutzen Maßnahmen der Wissensgenerierung, wie bspw. Design-Thinking-Tools, nicht als Routine-Repertoire, sondern als diagnosegeleitete Evidenzstrategien – und reduzieren das Risiko, „schnell, kreativ, aber am Problem vorbei“ zu arbeiten.

Hunt, R. A., Townsend, D. M., & McMullen, J. S. (2023). Knowledge problem diagnosis and the fate of corporate entrepreneurship initiatives. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00383.

Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659–687.

# Sensibilisierung für Biodiversitätsverlust und Klimawandel

Zu Beginn meines Kurses „Social Entrepreneurship“ mache ich ein Sensibilisierungsmodul zu den Themen Klimawandel und vor allem Biodiversitätsverlust. Meine Erfahrung ist, dass Studierende der Wirtschaftswissenschaften sehr wenig fundiertes Wissen zu diesen Themen haben. **Um den Sinn und die Dringlichkeit von Social Entrepreneurship zu verstehen und eine moderne Form des Wirtschaftens zu unterstützen** halte ich es für essentiell hier Wissen aufzubauen.

Start des Sensibilisierungsmoduls ist der Artikel von Kemp et al. (2022) zu den potenziellen Auswirkungen des Klimawandels. Der Artikel erläutert die maximal möglichen negativen Auswirkungen des Klimawandels und argumentiert, dass diese bisher nicht ausreichend erforscht werden.

Die Studierenden erhalten diesen Artikel vor Start des Kurses und beantworten dazu Verständnisfragen und Reflexionsfragen. In der ersten Präsenzveranstaltung werden offene Fragen geklärt und der Artikel diskutiert. Dies nimmt i.A. mindestens 1,5h in Anspruch.

Zur Vorbereitung für die nächste Veranstaltung erhalten die Studierenden dann jeweils ein Kapitel aus den Büchern von Fischer/Oberhansberg (2021, 2023) und Frenz (2021) zu den Themen Biodiversitätsverlust und Klimawandel. Die Kapitel haben eine Länge von ca. 20 Seiten und sind unabhängig voneinander zu verstehen.

Die Studierenden erhalten die Aufgabe auf Basis der Kapitel ein anschauliches Plakat zu erstellen. Mit diesen Plakaten gestalten wir in der nächsten Vorlesung eine Ausstellung. Die Gruppe von ca. 20 Studierenden wird in drei Teilgruppen aufgeteilt. Während 20 min. steht immer eine Teilgruppe an ihren jeweiligen Plakaten und erläutert den „Ausstellungsbesuchern“ die Inhalte. Danach erfolgt ein Rollenwechsel. Auch diese Einheit wird mit einer offenen Gruppendiskussion abgeschlossen, bei der die Studierenden allerdings oft sehr betroffen sind.

## *Auf einen Blick*

**Dauer:** mehrere Tage

**Zielgruppe:** 1. Semester MA

**Material:** Post it's, Stifte, Laptop



*Prof. Dr.  
Bettina Merlin*

Um dem Gefühl der Hoffnungslosigkeit entgegenzuwirken erhalten die Studierenden für die nächste Veranstaltung erneut die Aufgabe ein Plakat zu erstellen. Allerdings erhalten sie Bücher, die Lösungen für die Probleme aufzeigen. Dazu werden die Lösungskapitel der Bücher von Fischer/Oberhansberg (2021, 2023) und die Bücher von Hawken (2021) und Visser (2022) zur Verfügung gestellt. Alternativ können die Studierenden eigene Unternehmen oder Projekte vorstellen, die sie kennen. Die Vorstellung der Plakate erfolgt wie in der vorherigen Veranstaltung und wird auch hier mit einer Gruppendiskussion abgeschlossen (Dauer ca. 1,5h). Es zeigt sich, dass die Lösungen dankbar aufgenommen werden und eine Aufbruchsstimmung entsteht, selbst etwas zu verändern.

Ergänzend kann zusätzlich zu der Ausstellungssession das Klimapuzzle gespielt werden (Climate Crest) um das Wissen zum Klimawandel zu verstärken.

Quellen:

Fischer/Oberhansberg, 2021: Was hat die Mücke je für uns getan? Oekom, München.

Fischer/Oberhansberg, 2023: Wal macht Wetter. Oekom, München.

Frenz, 2021: Wer wird überleben? Rowohlt, Berlin.

Hawken, 2021: Ending Climate Crisis in one Generation. Penguin, New York.

Kemp et al., 2022: Climate endgame: Exploring catastrophic climate change scenarios, in PNAS Vol. 119, No. 34, <https://doi.org/10.1073/pnas.2108146119>.

Visser, 2022: Thriving, Fast Company Press, New York.

# Reflexive Anwendung von Nachhaltigkeits- und Wirkungstools

## Kontext und Rahmung

Diese Übung wurde im ersten Fachsemester des Masterstudiengangs Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation durchgeführt. Ziel war es, Studierenden zu ermöglichen, sich in kurzer Zeit strukturiert mit dem Problemraum eines selbst gewählten Themas auseinanderzusetzen – unterstützt durch ausgewählte Tools und Frameworks.

Zum Einsatz kam eine Intervention der Chalmers University of Technology, die im Rahmen des Design Action-Ansatzes entwickelt und im Kontext der Weiterbildung von Lehrenden im Bereich Entrepreneurship-Lehre und Nachhaltigkeit vorgestellt wurde.

Zentrales Element dieser Intervention ist der sogenannte Sustainability Atlas: eine kuratierte Sammlung relevanter Tools, Frameworks und wissenschaftlicher Beiträge, die sowohl in der Lehre als auch in der Praxis genutzt werden kann.

## Hintergrund und Zielsetzung

Diese Aufgabe fordert Studierende in Teams heraus, **den Einsatz von Frameworks und Tools zu reflektieren**. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf der technischen Anwendung eines Tools, sondern vor allem auf der reflektierten Auseinandersetzung mit dem eigenen Auswahlprozess und den erzielten Ergebnissen.

## Die praktische Durchführung

Die Studierenden bekommen mögliche Challenges angelehnt an die SDGs vorgestellt und finden sich interessengeleitet in Teams von drei bis vier Personen zusammen.

*Design Action Ansatz nach Martin Lackéus: Lehrende co-designen handlungsorientierte, schrittweise Experimente, die dann von anderen Lehrenden durchgeführt werden, die anschließend schriftlich über die beobachteten Effekte reflektieren.*





Dr. Mona Mirtsch

Die Teams identifizieren ein geeignetes Nachhaltigkeits- oder Wirkungstool aus einer Online-Ressource oder Datenbank und wenden es auf ihren konkreten Fall an.

1

- *Warum wurde dieses Tool ausgewählt?*
- *Wie verlief der Auswahlprozess? War die Entscheidung offensichtlich, einfach, vertraut oder intuitiv?*
- *Welchen Mehrwert hat das Tool konkret gebracht?*

Parallel zur Anwendung setzen sich die Teams mit dem Kontext des gewählten Tools auseinander.

2

- *Wer hat das Tool entwickelt? Aus welcher Perspektive?*
- *In welchen Kontexten wurde es bereits eingesetzt?*
- *Wie weit verbreitet oder etabliert ist das Tool?*
- *Welche Annahmen oder Werte liegen dem Tool zugrunde?*

Nach der Anwendung reflektieren die Teilnehmenden ihre Erfahrungen hinsichtlich

- Zufriedenheit vs. Enttäuschung
- Relevanz und Nützlichkeit
- Erkenntnisgewinn.

3

- *Wurden die Erwartungen erfüllt? Wo gab es Überraschungen oder Frustrationen?*
- *Wie passgenau war das Tool für den konkreten Anwendungsfall? Welche Aspekte wurden gut abgebildet, welche vernachlässigt?*
- *Inwiefern hat das Tool das Verständnis verändert oder geschärft?*

Die Übung fördert gezielt das Selbstbewusstsein – auch durch die Präsentation als Expert:innen gegenüber den anderen Gruppen. Das **Kontextbewusstsein wird geschärft**: Welche organisationalen, sektoralen oder kulturellen Faktoren haben eine Rolle gespielt? Zudem wird die Handlungskompetenz für zukünftige Situationen gestärkt. Abschließend hat die Übung in unserem Kontext zur Teamformation beigetragen und die Fähigkeit gefördert, in unterschiedlichen Kontexten zusammenzuarbeiten.

### **Lerneffekt und Transfer**

Diese reflexive Herangehensweise bereitet angehende Sozialunternehmer:innen und Beratende darauf vor, Wirkungstools nicht als neutrale, universell einsetzbare Instrumente zu betrachten, sondern als kontextabhängige Hilfsmittel, die bewusst ausgewählt und kritisch angewendet werden müssen. Die **Fähigkeit zur Metareflexion** über den eigenen Auswahlprozess und die erzielten Ergebnisse ist dabei ebenso wertvoll wie die **technische Kompetenz in der Toolanwendung** selbst.

#### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 Tag

**Zielgruppe:** 1. Semester

**Material:** Post it's, Stifte, Laptop

# Lösungsraum

Wenn wir an die Zukunft denken, denken wir Menschen häufig in linearen Veränderungen. **Aber Zukunft ist plural und vielfältig.** Eine passende Metapher hierfür ist der Strahl einer Taschenlampe, der einen Möglichkeitsraum verschiedener Zukünfte darstellt.

Sich außerhalb der nahen Zukunft (ein paar Tage/Wochen/Monate) zu bewegen und 15 oder 20 Jahre in die Zukunft zu denken, fällt vielen Menschen schwer, weil dies ungewohnt ist und außerhalb unserer klassischen, häufig linearen Denkmuster fällt. Gib deinen Studierenden daher Zeit. Nähert euch langsam gemeinsam dem Zukunftsdenken an, z.B. mit kleinen Einstiegsübungen, wie z.B. dem POLAK Game.

*“Die ZUKUNFT ist nicht vorhersehbar.  
Die ZUKUNFT ist nicht vorherbestimmt.  
Zukünftigen Ergebnisse können durch unsere Entscheidungen  
in der Gegenwart beeinflusst werden.”  
Roy Amara, 1981*

- Zeithorizont: 15 bis 25 Jahren.  
Alles darüber hinaus birgt die Gefahr, zu spekulativ zu werden. Alles darunter reduziert kreative Freiräume.
- „Zukunftsdenken“ in der Einführung zu Social Entrepreneurship:  
Sozialunternehmer\*innen nicht nur als Problemlöser\*innen von gesellschaftlichen Herausforderungen, sondern als aktive Gestalter\*innen einer erwünschten positiven Zukunft.



## Mögliches Lehrformat

### 1. Einstieg (je nach verfügbarer Zeit)

- POLAK Game
- Gedankenreise in die Zukunft
- Interaktive Präsentation: Einführung zu Futures Thinking & Diskussion, z.B. Amaras Law, Non-Linearität, Vielfalt der Zukunft

### 2. Praktische Anwendung mit der Methode Futures Cone

Diese Methode sensibilisiert die Teilnehmenden für die Vielfalt möglicher Zukunftsentwicklungen und regt zur kritischen Auseinandersetzung mit deren Auswirkungen an. Durch die Diskussion über die Erwünschtheit der verschiedenen Szenarien

**kann eine positive Zukunftsvision entwickelt werden.**

- Vorbereitung: Future Cone auf ein Flipchart-Paper
- Sammlung von Signalen in einem bestimmten Themenfeld, bspw. Problemfeld auf Post-Its
- Ableitung von Konsequenzen
  - Optional: Verwendung der STEEP Kategorien (sozial, technologisch, wirtschaftlich, ökologisch, politisch)
- Einordnung der Konsequenzen in den Future Cone entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit
  - a. Mögliche Zukünfte
  - b. Plausible Zukünfte
  - c. Wahrscheinliche Zukünfte
  - d. Unmögliche Szenarien können aussortiert und außerhalb des Cones platziert werden.
- Anschließend: Diskussion der Erwünschtheit der Zukunftsszenarien ODER Ideation für einen zukünftigen Problemraum

*Meine Empfehlung:  
Recherche im Vorfeld  
mit der  
Datenbank der Zukünfte*

## Option 1

### *Diskussion der Erwünschtheit der Zukunftsszenarien*

Im nächsten Schritt bewerten die Teilnehmenden die erarbeiteten Szenarien hinsichtlich ihrer Erwünschtheit. Dies bildet die Grundlage für die Formulierung einer bevorzugten Zukunft – also einer Vision, die gezielt angestrebt werden soll. Nach der Übung kann die bevorzugte Zukunftsvision konkretisiert werden. Anschließend können mit der Backcasting-Methode gezielt Schritte identifiziert werden, die zur Verwirklichung dieser Zukunft beitragen. Diese können die Basis unternehmerischer Ideen bilden.

## Option 2

### *Ideation für einen zukünftigen Problemraum*

Im nächsten Schritt entscheiden sich die Teilnehmenden für ein mögliches Zukunftsszenario, das potenzielle Probleme oder Herausforderungen beinhaltet. Um diese greifbar zu machen, kann auch hier ein Artefakt aus der Zukunft erstellt werden (z.B. die Titelseite eines Magazins.) Anschließend können die Teilnehmenden mithilfe einer Ideationmethode Lösungsansätze für die identifizierte, zukünftige Herausforderung entwickeln.



### Abschluss

Präsentation der gestalteten Artefakte  
oder erarbeiteten Ideen  
und gemeinsame Diskussion.

# Die Apokalypse als Lernraum

*“Fear is synonymous with the future,  
and the future consists of forked roads”*

Zeitreisen sind kostspielig und unglaublich gefährlich. Man braucht nicht nur einen Fluxkompensator sondern vor allem jede Menge Mut.

Als ich 2019 das ziemlich niederschmetternden Essay “Deep Adaptation: A Map for Navigating Climate Tragedy” von Jem Bendell las und mir der möglichen Konsequenzen des Klimawandels bewusst wurde, fragte ich mich, wie ich diese dunkle, apokalyptische Welt in ein Lernsetting verwandeln könnte, das **trotz aller Hoffnungslosigkeit Studierende dennoch optimistisch und resilient hinterlassen** würde.

Mit Hilfe der Methode des **‘Speculative Designs’** entwickelte ich im Rahmen der Social Entrepreneurship Akademie 2020 eine Lernumgebung, die von der Prämisse ausging: “Wie sieht eine Welt und Zukunft aus, in der die Auswirkungen des Klimawandels viel radikaler sind, als wir sie uns gerade überhaupt vorstellen können? Welche Probleme und Lösungen brauchen wir in dieser Zukunft?”.

Mit Zeitreiseanzügen, Dosenravioli und Methoden aus dem Speculative Design gewappnet erforschten wir (25 interdisziplinäre Studierende der Münchner Hochschulen) unterschiedliche mögliche, unmögliche, plausible und wünschenswerte Zukünfte, in der die Kippunkte der Erdsysteme zu Hungersnöten, Bürgerkriegen und Massenmigration geführt haben.



Prof. Dr.  
Sebastian Planck

In interdisziplinären Teams arbeiteten die Teams an Lösungen für diese radikal veränderte Welt, in der Gemeinschaft, Wirtschaft, aber auch Beziehungsarbeit ganz anders funktionierte als in der Gegenwart.

Ich war mir unsicher, wie viel Pessimismus die Teilnehmenden auf Dauer aushalten würden - trotz der kontinuierlich eingebauten Energizer und Weltuntergangswitzen, um mehr Leichtigkeit reinzubringen.

Am Ende entstanden, entgegen meiner schlimmsten Befürchtungen, nicht nur optimistische Lösungen, wie z.B. ein Brettspiel "Rette sich wer kann!" oder Klimaadaptionspartnerschaften zwischen Städten. Viel wichtiger: **die Teilnehmenden reflektierten, dass dieses negative Szenario ihre Resilienz, Optimismus und Handlungsfähigkeit gestärkt habe.** Sie kämpfen jetzt dafür, dass diese Zukunft nicht Realität wird.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 - 2 Semester

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** Zeitreiseanzüge &

Dosenravioli

# Kreativitätstechniken als Auswahlproblem: Denkarten und Gewohnheiten aktivieren

## Kontext und Rahmung

Kreativitätstechniken werden in der Lehre oft als generische Ideation-Sammlung verstanden oder implizit mit „Brainstorming“ gleichgesetzt: Teams sollen kreativ werden – und greifen dann auf die Methode zurück, die sie schon kennen. Das Problem: Studierende wählen Techniken dadurch häufig aus Gewohnheit oder Bauchgefühl, statt sie passend zur Denkaufgabe einzusetzen („Welche Denkart brauchen wir jetzt?“). Der zentrale Shift dieser Einheit ist daher: **Kreativität als trainierbare Fähigkeit** – und Methodenauswahl als bewusste Entscheidung im Prozess.

## Hintergrund und Zielsetzung

Die Einheit startet mit Myth-Busting (Quiz + Diskussion), um verbreitete Fehlannahmen sichtbar zu machen und wissenschaftlich einzuordnen (Benedek et al., 2021), etwa „nur Künstler:innen sind kreativ“ oder „Kreativität ist nicht messbar“. Ziel ist, Studierende vom Genie-Narrativ wegzuführen und Kreativität als Kompetenz zu verstehen, die sich über passende Methoden gezielt unterstützen lässt.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 2,5 - 3 Stunden

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** Quiz-/Methodenkarten,  
Serendipity-Score



*Dr. Daniel Kruse*

Im Kern wird **Kreativität als Wechselspiel von vier Denkart** eingeführt, die unterschiedliche Outputs erzeugen und deshalb unterschiedliche Techniken erfordern:

- Divergentes Denken – Ideenraum öffnen:  
viele Alternativen, Varianten und neue Optionen; Quantität vor Bewertung. Beispieltechnik: 6-3-5.
- Konvergentes Denken – Ideenraum verdichten:  
clustern, priorisieren, auswählen; Kriterien anwenden und Trade-offs sichtbar machen. Beispieltechnik: OMIPC.
- Laterales Denken – outside the box:  
Perspektivsprünge, Provokationen, Reframing; bewusst aus dem bestehenden Frame ausbrechen. Beispieltechnik: Fluchtmethode.
- Inspirierendes Denken / Serendipity – Inspiration systematisch erhöhen:  
Gewohnheiten aufbauen, die zufällige Hinweise auffangen und produktiv verbinden (Beobachten, Sammeln, Verbinden, Teilen). Beispieltechnik: Serendipity Score nach Busch (2020) als Selbstdiagnose und Habit-Plan.

Ziel ist, dass Studierende Ideation (v. a. divergent/lateral/inspirierend) und Evaluation/Entscheidung (v. a. konvergent) unterscheiden – und:

**Techniken nicht nach Vorliebe, sondern nach Denkaufgabe und Prozessphase auswählen.**

## Die praktische Durchführung

### 1. Input (15–20 Min.)

Myth-Quiz + Einführung der vier Denkarten (inkl. kurzer Technikbeispiele).

### 2. Serendipity-Übungen (45 Min.)

Serendipity Score (Busch 2020) auswerten, in Gruppen diskutieren und daraus zwei bis drei konkrete Gewohnheiten ableiten. Anschließend gestalten Studierende anhand von Björneborns (2008) zehn Kriterien eine serendipitäre Arbeitsumgebung (Collage) und reflektieren, was sich davon in ihr Projektsetting übertragen lässt.

### 3. Technik-Parcours (90 Min.)

Teams durchlaufen mehrere Kreativitätstechniken und vergleichen Ergebnisse (Breite, Originalität, Anschlussfähigkeit, Entscheidbarkeit).

### 4. Prozess-Transfer (15 Min.)

Gemeinsame Reflexion: Welche Denkart war wann hilfreich – und welche Technik würde das Team künftig in welcher Phase bewusst wählen?

## Lerneffekt und Transfer

### **Studierende können Kreativitätstechniken situativ auswählen:**

nicht „Welche Methode kenne ich?“, sondern „Welche Denkart brauchen wir jetzt – und welche Technik aktiviert genau diese?“. Serendipity ergänzt dies als habit-basierte Praxis, die Inspiration „along the way“ wahrscheinlicher macht.

#### Referenzen

Benedek, M., Karstendiek, M., Ceh, S. M., Grabner, R. H., Krammer, G., Lebuda, I., & Kaufman, J. C. (2021). Creativity myths: Prevalence and correlates of misconceptions on creativity. *Personality and Individual Differences*, 182, 111068.

Björneborn, L. (2008). Serendipity dimensions and users' information behaviour in the physical library interface. *Information Research*, 13(4), paper 13-4.

Busch, C. (2020). *The serendipity mindset: The art and science of creating good luck*. Riverhead Books.

# Übung zur Ideenfindung für Social Entrepreneurship: Mix-And-Match

Klar kennt man Kreativitätstechniken. Oft werden in Social Entrepreneurship Seminaren Kreativitätstechniken eingesetzt, um den Ideenentwicklungsprozess in unternehmerischen Teams zu starten. Oft bleiben diese Techniken, wie z.B. die 6-5-3-Methode, Brainstorming oder Disney-Methode aber singulär eingesetzt nicht so erfolgreich.

Die Mix-And-Match Methode wurde von mir an der HNEE entwickelt und erprobt, um genau diesen Herausforderungen zu begegnen. Der Methode liegt die Annahme zugrunde, soziale und nachhaltige unternehmerische Ideen grundsätzlich als Hebel zu verstehen, um Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation anzugehen und Lösungen dafür zu entwickeln, die wiederum ökonomisch tragfähig sind.

## Phase 1: Grundlagen schaffen

Zunächst werden gewissermaßen die Zutaten gesammelt, aus denen sozialunternehmerische Ideen entstehen können. Bewährt haben sich zumindest drei Perspektiven:

1. Problemlagen, die den Sustainable Development Goals zugrunde liegen,
2. Gesellschaftliche Trends und Erkenntnisse der Zukunftsforschung,
3. Technologische Entwicklungen.

Studierende sammeln Aspekte dieser Perspektiven, z.B. auf Karten. Ihnen werden dazu Materialien (z.B. Megatrend-Map, Reports zu Zukunftstechnologien, Abschätzungen aus der Zukunftsforschung) zur Verfügung gestellt. Ziel ist ein Tisch mit drei Gruppen von Karten, von möglichst vielen Karten.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 2 - 2,5 Stunden

**Zielgruppe:** 1. Semester

**Material:** Jede Menge

Metaplankarten, ein großer Tisch



Prof. Dr.  
Britta Gossel

## Phase 2: Interessen finden

Nun nimmt jeder Studierende aus jeder Perspektivengruppe drei Karten und kehrt in sein Team zurück. Die Auswahl sollte interessengeleitet sein (Was interessiert mich? Womit möchte ich mich beschäftigen?). Die Studierenden haben nun idealerweise mehrere Karten und stellen sich diese in den Teams zunächst gegenseitig vor.

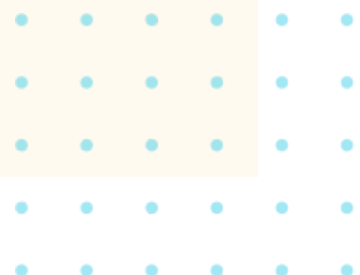
## Phase 3: Wilder Mix

Nun fangen die Studierenden an wild zu mischen. Sie nehmen je drei Karten – aus jeder Perspektive eine – und fangen wild an zu überlegen, wie eine unternehmerische Idee aussehen könnte. Dann mischen sie die Karten durch und starten erneut. Sie können auch zurück zum großen Tisch gehen und sich nochmal neue Karten holen. Ziel ist es,

**so viele erste Einfälle wie möglich zu generieren**

## Phase 4: Cooling Down

Abschließend diskutieren die Studierenden ihre ersten Einfälle und überlegen, welchen Einfällen sie in den nächsten Schritten wirklich weiter nachgehen möchten.



### Kontext und Rahmung

Diese Methode wird in Kursen zu Kreativität, Effectuation und sozialer Innovation eingesetzt, typischerweise in frühen Phasen der Ideation oder als „Augenöffner“ in zähen Entwicklungen.

Es folgt dem **Birds-in-the-Hand-Prinzip der Effectuation**: Nachhaltige Innovation entsteht primär durch vorhandene Mittel – insbesondere der theoretisch unendlichen Ressource Kreativität – statt durch den Verbrauch endlicher Ressourcen. Obwohl Kreativität als unbegrenzt gilt, ist sie in der Praxis durch Pattern Thinking limitiert. Wiederholte Methoden, Domänen-Logik, zu homogene Teams und gleichbleibende Lernumgebungen führen zur Reproduktion bekannter Lösungen.

### Hintergrund und Zielsetzung

Ziel der Methode ist es, **Pattern Thinking systematisch zu unterbrechen** und Kreativität als gestaltbare Kompetenz erfahrbar zu machen. Der Fokus liegt nicht allein auf Originalität, sondern gleichwertig auf Flexibilität (Perspektivwechsel, Reframing) und Quantität als Voraussetzung für Qualität. Die Teilnehmenden lernen, mit kreativen Interventionen neue Denkpfade und Lösungsräume für Soziale Innovationen zu öffnen.

#### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 - 2 Tage

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** Kartenimpulse, analoge

Materialien, mobiles Setup



## Die praktische Durchführung

Die Methode basiert auf gezielten **kreativen Interventionen, die bekannte Stimuli verändern oder ersetzen:**

1. Den Raum verlassen
2. Walk & Talk, Expeditionen oder Feldrecherchen, physische Bewegung und Kontextwechsel als kognitive Impulse.
3. Stimuli entfernen
4. Reduktion kreativer Hemmnisse im Lernraum, z. B. Sitzordnungen oder frühe Ideen-Bewertung.
5. Gruppen dynamisch durchmischen
6. Perspektivvielfalt zu erhöhen und Domänenlogiken im Team aufbrechen.
7. Neue, nicht themenbezogene Stimuli
8. Einsatz von kreativen Impulsen nach de Bono (Random Input, Provokation lateralen Denkens) und Byrge (analoge Domänen). Zentrales Werkzeug sind Kartenimpulse mit fachfremden Motiven (z.B. mit einem klassischem Memory aus dem potenziell domänenbezogenen Karten herausortiert wurden. Das Team muss anhand des Motivs schnell zum eigenen Thema neue Ideen generieren. Nach kurzer Zeit erfolgen neue Stimuli. Auch private Interessen können fachfremde Stimuli sein und steigern so die persönliche Relevanz der Ideen (Vgl. Ikigai). In späteren Phasen können Karten mit analogen Domänen zum Einsatz kommen. Die daraus entwickelten analogen Lösungslogiken werden anschließend auf das soziale Problem übertragen. Vorlagen gibt es dazu auf der Webseite von [Christian Byrge](#).



## Was sind analoge Domänen?

Eine analoge Domäne ist ein Erfahrungsfeld ohne thematische Nähe zum ursprünglichen Problem, das jedoch strukturell vergleichbare Herausforderungen aufweist. Beispiele:

- soziale Teilhabe in Quartieren verbessern  
→ Wie würde eine Gärtnerin vorgehen, die Pflanzen entsprechend ihrer Bedürfnisse zusammenbringt?
- Kooperationsprobleme in Organisationen lösen  
→ Was können wir uns von der Improvisation eines Jazz-Quartett anschauen?
- Ressourceneffizienz in sozialen Projekten  
→ Wie erreichen Extrembergsteiger:innen mit minimaler Ausrüstung und Nahrung den Gipfel?

## Lerneffekt und Transfer

Mit einem Bewusstsein für Kontext, Stimuli und Gruppenkonstellationen können die Teilnehmenden, **Kreativität gezielt aktivieren**, statt auf spontane Geistesblitze zu warten. Für angehende Sozialunternehmer:innen und Changemaker bedeutet dies die Kompetenz, nachhaltige Innovation mit vorhandenen Mitteln zu gestalten und **Denkgrenzen aktiv zu verschieben**.

# Erste Impact-Ideen crazy schnell entwickeln

Wenn wir in Social Entrepreneurship Formaten schnell zu tragfähigen Lösungsansätzen kommen wollen, setze ich gerne auf ein erprobtes Kreativformat, das wir in diversen Social Entrepreneurship Camps eingesetzt und weiterentwickelt haben: eine angepasste Crazy-Eight-Methode – kombiniert mit aktivierender Musik und klaren Impulsen.

## Die Methode – kurz erklärt

Crazy Eight stammt aus dem Design Sprint und ist eine klassische **Brainwriting-Methode**: Jede Person entwickelt in kurzer Zeit acht Ideen – nicht durch Diskussion, sondern durch schnelles Skizzieren.

Wir haben das Format so angepasst, dass es besonders gut zu sozialen Innovationen passt: **niedrigschwellig, schnell, spielerisch** – und trotzdem strukturiert genug, um den Ideenfluss in eine Richtung zu lenken.

## So läuft unser Setting ab

Wir starten mit Musik, die aktiviert und Tempo gibt. Dann: Papier falten (8 Felder), Stifte bereit, Timer von jeweils einer Minute an. Die ersten drei Felder lassen wir bewusst „laufen“, ohne viel Steuerung – damit die ersten naheliegenden Gedanken raus dürfen. Danach geben wir gezielte Prompts, um neue Perspektiven zu öffnen, zum Beispiel:

- „Für 1 Mio. € – was würdest du bauen?“
- „Für 100 € – was ist die minimal funktionierende Lösung?“
- „Was würde eine KI lieben (effizient, datenfreundlich, skalierbar)?“
- „Was funktioniert ganz ohne Digitales?“





Fabian  
Oestreicher

### **Warum das so gut funktioniert**

Das Format hilft besonders Menschen, die erst einmal Zeit für sich brauchen: Brainwriting statt Brainstorming. Der Zeitdruck forciert Kreativität – ohne sie zu ersticken. Gleichzeitig bleibt Freiheit: Die nächste Idee kann eine Erweiterung sein, ein Feature oder ein komplett neuer Ansatz. Als divergente Methode geht sie extrem schnell; danach wird es konvergent: Wir wählen Favoriten aus und besprechen sie im Team: Was hat das höchste Impact-Potenzial, wo gibt es vielleicht auch Gefahren von Reboundeffekten etc..

### **KI-Zeiten – und trotzdem zeichnen**

Wir können das Prinzip ins Digitale übertragen, indem Teams sich acht KI-Prompts ausdenken. Trotzdem betonen wir: Eigenständig skizzieren bringt ein anderes Denken in Gang – aktiver, intuitiver, weniger „glatt“ als generierte Vorschläge.

### **Typische Stolpersteine und unsere Reaktionen**

- „Mir fällt nix mehr ein.“ → Wir haben einen Prompt in der Hinterhand: „Wenn du das heute verkaufen müsstest – welche Idee würdest du anbieten?“
- „Ich kann nicht malen.“ → Wir zeigen bewusst eigene, amateurhafte Skizzen: Es geht um Denken, nicht um Kunst.

### **Zur besseren Vorbereitung**

Wir bringen Papier und Stifte mit. Ideal ist, wenn vorher eine Problemanalyse (und ggf. Marktanalyse) stattgefunden hat – damit schon sichtbar ist, was es gibt und wo echte Innovationslücken liegen.



Design Thinking ist mehr als eine Kreativmethode – es ist eine Haltung. Statt von der eigenen Idee auszugehen, starten wir bei den Menschen, für die wir etwas entwickeln. Diese nutzerzentrierte Herangehensweise passt perfekt zu Social Entrepreneurship: Echte gesellschaftliche Wirkung entsteht nur, wenn wir die Bedürfnisse und Herausforderungen der Zielgruppe wirklich verstehen.

## Die Design Thinking Haltung: Grundsätze für die Praxis

Bevor wir über Phasen sprechen: Design Thinking ist vor allem eine Arbeitsweise. Diese Grundsätze schaffen den **Rahmen, in dem Innovation entstehen kann**:

### Im Stehen arbeiten

Wer steht, bleibt beweglich – physisch und mental. Stehen aktiviert, fördert Energie und macht es leichter, zwischen Arbeitsbereichen zu wechseln.

### Timeboxing konsequent nutzen

Jede Phase bekommt ein festes Zeitfenster. Das verhindert Overthinking und hält den Prozess dynamisch. Lieber drei Iterationen mit je 20 Minuten als eine perfekte Lösung nach zwei Stunden.

### Visualisieren statt diskutieren

Post-its an die Wand, Skizzen aufs Papier, Prototypen auf den Tisch. Sichtbare Ideen machen Abstraktes greifbar und ermöglichen echten Austausch.

### Einen Schritt nach dem anderen

Nicht gleichzeitig verstehen, entwickeln und bewerten wollen. Jede Phase hat ihren Fokus – und den halten wir.

### Wild sein dürfen

Die verrückteste Idee ist willkommen. Bewertung kommt später. Erst sammeln, dann sortieren.

### Scheitern ist Lernen

"Fail early, fail often" – je früher wir merken, dass etwas nicht funktioniert, desto weniger Ressourcen verschwenden wir. Feedback ist das Geschenk.



Melanie Dahl

## Die sechs Phasen – als Orientierung

Design Thinking folgt einem iterativen Prozess: **Verstehen** →

**Beobachten** → **Sichtweise definieren** → **Ideen entwickeln** →

**Prototypen bauen** → **Testen**. Aber: Man muss nicht alle Phasen

durchlaufen. Je nach Kontext und Fragestellung fokussiert man sich auf die relevanten Schritte.

Das Wichtigste: Der Prozess ist nicht linear. Man springt zwischen den Phasen hin und her, je nachdem, was man lernt.

## Die praktische Durchführung

Für Design Thinking Workshops braucht es nicht viel: Post-its, Stifte, Flipcharts, Whiteboards, Bastelmaterialien für Prototypen und vor allem offene Räume, die Bewegung und Zusammenarbeit ermöglichen. Design Thinking funktioniert in verschiedenen Formaten – von kompakten 3-Stunden-Workshops mit Fokus auf zwei bis drei Phasen bis zu mehrtägigen Sprints oder semesterbegleitenden Projekten.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht in der perfekten Durchführung aller Phasen, sondern in der konsequenten Anwendung der Grundsätze: Im Stehen arbeiten, timeboxen, visualisieren, Schritt für Schritt vorgehen – und **immer wieder testen, lernen, iterieren**.

## Lerneffekt und Transfer

Design Thinking trainiert **zentrale Kompetenzen für Social**

**Entrepreneurs**:

- Empathie: Die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen
- Ambiguitätstoleranz: Mit Unsicherheit und Nicht-Wissen umgehen
- Iteratives Denken: Nicht die perfekte Lösung suchen, sondern schrittweise verbessern
- Teamarbeit: Verschiedene Perspektiven nutzen

Studierende lernen, dass die beste Idee nicht die ist, die ihnen zuerst einfällt – sondern die, die nach mehreren Iterationen und echtem Nutzerfeedback entsteht.

# Lean Impact für partizipative Lösungsansätze

Social Entrepreneurship entwickelt sich im Spannungsfeld zwischen Marktlogik und zivilgesellschaftlicher Logik. In der Business School-Tradition wird Social Entrepreneurship primär als unternehmerische Antwort auf soziale Probleme verstanden. Im Mittelpunkt stehen Innovation, Skalierung und die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle. Dieser Ansatz hat wichtige Impulse für Professionalität und Wirkungsmessung geliefert, wird jedoch dafür kritisiert, strukturelle Ursachen, politische Dynamiken und Machtverhältnisse mitunter auszublenden und komplexe Problemlagen zu stark zu ökonomisieren.

Ich stehe eher dem europäischen SE-Verständnis nahe, insbesondere entwickelt im Kontext des EMES-Netzwerks. Mit Verweis auf ein ganzes Universum von Sozialunternehmen mit sehr verschiedenen Rechtsformen und nationalen Ausprägungen, sieht dieses Verständnis die Wurzeln des SE-Phänomens im Dritten Sektor – verbunden mit den Werten freiwilliger Selbstorganisation, Fokus auf Gemeinwohlorientierung, kollektives Handeln und demokratische Formen der Governance. Die Beteiligung der Zielgruppen und unterschiedlicher Stakeholder – von Mitarbeitenden über Kund:innen bis hin zu institutionellen Akteuren im jeweiligen Handlungsfeld, war stets zentrales Element in meiner Lehrtätigkeit an der Uni Roskilde.

*Soziale Innovation entsteht nicht allein  
durch unternehmerische Initiative,  
sondern durch das Zusammenbringen verschiedener  
Perspektiven, Ressourcen und Erfahrungen.*

*Entscheidend ist nicht nur das Ergebnis,  
genauso der partizipative Prozess,  
der das Wissen unterrepräsentierter Gruppen genauso  
Ernst nimmt wie die Expertise institutioneller Akteure.*



Dr. Jennifer Eschweiler

Der IMMPACT Guide, entwickelt von Bertelsmann Stiftung, SEND e.V., Phineo und dem Bundesverband Impact Investing knüpft an dieses Verständnis an. Entwickelt mit einem Sounding Board aus Forschung, SE Praxis und Impact Investing, bietet er einen einfachen Einstieg in IMM, um Impact Gründer:innen darin zu unterstützen, ihre **Wirkungsstrategie zu entwickeln, in ihr Management und in ihre Governance zu integrieren**, und transparent darüber zu kommunizieren. Ihren Impact-Reifegrad können Nutzer:innen mit dem Impact Model testen und weiterentwickeln.

Für den Kompetenzaufbau lohnt sich jedoch vor allem die Lean Impact Journey. Mit ihrem **Build–Measure–Learn-Zyklus** betont sie das iterative Entwickeln, Testen und Anpassen von Lösungsansätzen und schlägt zahlreiche Methoden dazu vor. Dieser Zyklus wird kontinuierlich durchgeführt.

### *Zyklus 1: Problem verstehen*

- Build: Das zu lösende Problem wird benannt, um eine fundierte Analyse der Ursachen und Auswirkungen durchführen zu können – und zwar aus Sicht der Zielgruppe.
- Measure: Die erste Measure-Phase ist dem Austausch mit der oder den Zielgruppen gewidmet. Datensammlung findet vor allem durch Interviews und Befragungen statt.
- Learn: Problem und Kontext werden vertiefend verstanden.



### *Zyklus 2: Solution Design*

- Build: Danach kann es im nächsten Zyklus um das Solution Design gehen. Auch hier bietet die Journey Einführung und Methoden, so wie SWOT-Analyse oder Wirkungstreppe, und unterstützt bei ersten Überlegungen zu einem möglichen Geschäftsmodell.
- Measure: Gemessen wird wieder durch Feedback der Zielgruppe(n).



### *Zyklus 3: Prototyping*

- Build: Ist die Idee validiert, geht es an Entwicklung eines Prototypen und Identifikation der One Metric That Matters (OMTM) als zentrale Kennzahl für die frühe Wirkungsmessung des Start-up-Projekts.
- Measure: Getestet wird wiederum mit Zielgruppen. Unabhängig davon, ob es sich um einen digitalen oder physischen Prototyp handelt, sind sorgfältige Tests entscheidend für die Weiterentwicklung. Je nach Ausgestaltung kommen unterschiedliche Testmethoden zum Einsatz.



### *Zyklus 4: Product-Market-Fit*

- Build: Der nächste Zyklus beginnt mit einer fundierten Marktanalyse als Grundlage für die strategische Weiterentwicklung des Impact-Startups und die Erreichung eines belastbaren Product-Market-Fits.
- Measure: In der nächsten Measure-Phase wird die Analyse auf den Prüfstand gestellt, u.a. durch die Beteiligung von Expert:innen und Peer-Reviews.
- Learn: Ziel ist die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells, welches das Wirkungsmodell integriert.

### *Iterativ durch Wachstum & Skalierung*

- Build/Measure/Learn (iterativ): In diesem Zyklus geht es weiter durch Wachstums- und Skalierungsphase. Die in den iterativen Phasen gesammelten Daten und Stakeholder-Feedbacks dienen als Richtschnur für strategische Entscheidungen und kontinuierliches Lernen. Und sind wichtig für die Kommunikation mit Geldgebern. Der IMMPACT Guide prägt hierfür eine gemeinsame Wirkungssprache und Standards.



Aus demokratietheoretisch geprägter Sicht auf die Social Entrepreneurship Education braucht es: Wissen als Pluriverse, Teilhabe als Citizenship, Beteiligung als Social Change, Soziale Innovation als kollektive Vision einer besseren Welt. Für zukünftige Social Entrepreneurure: **ohne Beteiligung interner und externer Schlüsselakteure kein funktionstüchtiges Geschäfts- oder Organisationsmodell**. Hier ist der IMMPACT Guide ein übersichtliches und strukturiertes Werkzeug, mit dem Lean Impact-Ansatz als Wirkung durch Beteiligung.

# Prototyping mit Serious Play

## Kontext und Rahmung

Prototypen machen Ideen greifbar. Sie ermöglichen es, Konzepte früh zu testen, echtes Feedback zu erhalten und Fehler rechtzeitig zu erkennen. Besonders in frühen Gründungs- oder Innovationsphasen bietet haptisches Prototyping – das spielerische Bauen mit den Händen – einzigartige Vorteile.

### *Hintergrund: Denken mit den Händen*

70-80% unserer Gehirnzellen sind mit unseren Händen verknüpft. Beim spielerischen Bauen kommt es so zu einer stärkeren neuronalen Aktivität und besserer Durchblutung beider Gehirnhälften.

Die Serious Play-Methode nutzt genau das:

- Implizites Wissen aktivieren: Intuition und Erfahrung werden über Modelle ausdrückbar
- Gemeinsames Verständnis schaffen: Unterschiedliche Sichtweisen werden erkennbar, Missverständnisse reduziert
- Kreativität fördern: Die spielerische Herangehensweise öffnet Raum für neue Lösungen
- Schnelles Iterieren: Modelle lassen sich flexibel anpassen und weiterentwickeln

## Die praktische Durchführung

Für das haptische Prototyping eignen sich verschiedene Materialien:

- Bauklötze: Spielzeug-Bausteine verschiedener Hersteller
- Protoboxen: handliche Prototyping- und Moderationskoffer mit vielfältigem Bastelmaterial
- Upcycling-Materialien: Kartons, Stoffreste, Papier, Verpackungen – fördert nachhaltiges Denken
- Bastelmaterial: Pfeifenputzer, Knete, Moosgummi, Strohhalme, Playmais, Tonpapier

Der Fokus sollte darauf liegen, dass möglichst verschiedene Formen, Größen und Farben verfügbar sind, damit die Teilnehmenden ihre Ideen metaphorisch ausdrücken können.



Sarah Dahlen



Melanie Dahl

## Ablauf in drei bis vier Schritten

### 0. Warm-Up: Die Brücke (5 Min)

Bevor es losgeht, baut jede:r in 2 Minuten eine Brücke.

Danach zeigen sich die Teilnehmenden gegenseitig ihre Bauwerke.

Diese kurze Übung lockert auf, nimmt die Scheu vor dem Material und zeigt: Es gibt nicht die eine richtige Lösung.

### 1. Visualisierung der Lösung (5-10 Min)

Die Teilnehmenden bauen Prototypen als Antwort auf eine spezifische Fragestellung: Welchen Kundennutzen hat die Idee? Dabei können Aspekte in Form von Metaphern dargestellt werden, um komplexere Zusammenhänge sichtbar zu machen.

### 2. Präsentation der Lösung (2-3 Min pro Person)

Jede:r erklärt das eigene Modell: "Ich habe folgendes gebaut..." | "Ihr seht mein Angebot..." | "Für meine Zielgruppe verändert sich..."

### 3. Feedback und Iteration (3-5 Min)

Die Modelle werden basierend auf Feedback modifiziert und verbessert. Nutzt das "2 Sterne und 1 Wunsch"-Prinzip:

- 2 Sterne: Was ist stark? Was gefällt?
- 1 Wunsch: Was könnte besser werden?

Diese Reihenfolge kann mehrfach durchlaufen werden.

In Gründungsteams können einzelne Modelle am Ende zu einem großen, gemeinsamen Modell zusammengefügt werden.

### *Regeln für erfolgreiches Serious Play*

- Einfach losbauen – vertraut euren Händen
- Es gibt keine falsche Antwort
- Wie das Modell aussieht, ist nicht wichtig – die Bedeutung dahinter macht es wertvoll
- Keine Gespräche während der Bauphasen
- Smartphones vom Tisch
- Timeboxing einhalten

### **Lerneffekt und Transfer**

Durch das haptische Prototyping werden Kreativität und Teamarbeit gefördert. Studierende entwickeln ein tieferes Verständnis für ihre Zielgruppe und lernen, schnell zu iterieren statt zu perfektionieren. Die Methode funktioniert besonders gut ergänzend zur regulären Ideenentwicklung und -umsetzung.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 60 - 90 Minuten

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** Bauklötze, Protoboxen  
oder Upcycling-Materialien

# **Geschäftsmodelle entwickeln & umsetzen**

Meine Lehre zu Geschäftsmodellen startet mit einer einführenden Präsentation zu Grundlagen. In einem zweigeteilten Workshop erarbeiten sich die Studierenden dann Geschäftsmodellbausteine (Teil 1) und den Flourishing Business Modell Canvas, der als Grundlage für die Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells verwendet wird (Teil 2).

## Teil 1: Geschäftsmodellbausteine

Zur Inspiration zur Produktgestaltung arbeite ich mit den Kartensets von Seconds (ehemals BMI Lab, St. Gallen). Aus den 40 „Circular Economy Pattern Cards“ verwende ich die 20 Karten zu „Close the loop“ und „Improve the loop“. Diese zeigen Methoden mit denen Produkte und Dienstleistungen im Sinne der Circular Economy gestaltet werden.

Jeder Student erhält eine Karte mit der Aufgabe, diese auf einem Miro-Board zu dokumentieren und vor allem zu überlegen, für welche der Geschäftsideen in der Gruppe dieser Ansatz evtl. interessant ist. Dies wird in einer Kurzpräsentation der gesamten Gruppe vorgestellt. Das Miro-Board steht den Studierenden dauerhaft zur Verfügung. (Dauer ca. 45 min).

Im Anschluss daran erarbeiten sich die Studierenden Geschäftsmodellbausteine mit den Karten des „Business Model Navigator“. Jeder Student erhält 3-4 Karten mit der Aufgabe, diese Bausteine anhand der Beispiele zu verstehen. In einem nächsten Schritt werden 2-er Teams geformt und die Studierenden stellen sich gegenseitig ihre Karten vor. Dieser Schritt wird nochmals wiederholt, so dass 4-er Gruppen entstehen und jeder Student 12-16 Bausteine kennenlernt. In der Gruppe wird dann gemeinsam überlegt, ob und, wenn ja, für welche Geschäftsidee aus der Gruppe der Baustein interessant sein könnte. Diese werden dann auch in der Gruppe präsentiert und auf dem Miro-Board dokumentiert.



*Prof. Dr.  
Bettina Merlin*

## **Teil 2: Flourishing Business Model Canvas**

Zur Erstellung des eigenen Geschäftsmodells verwende ich im Kurs den Flourishing Business Model Canvas (FBMC). Er erfasst auch die **gesellschaftliche und ökologische Dimension von Unternehmen und regt dazu an, sämtliche Auswirkungen der eigenen Geschäftsidee zu durchdenken**. Da das Modell deutlich komplexer ist, werden zur Erarbeitung 4-6 Doppelstunden benötigt. Für den FBMC steht unter [www.flourishingbusiness.org](http://www.flourishingbusiness.org) ein umfangreiches Toolkit mit einem interaktiven PDF-Guide, Videos und einer Case Study zur Verfügung.

Zu Beginn der Einheit gebe ich eine kurze Einführung zum Canvas und zu den drei Ebenen „Environment, Society and Economy“. Dann wird die Gruppe in 4 Teilgruppen aufgeteilt und jede Gruppe erhält einen Abschnitt des Canvas zur Bearbeitung: People, Value, Process und Outcomes. Jede Gruppe erarbeitet anhand der Fallstudie eine Präsentation, die den Kommilitonen die Inhalte ihrer Felder nahebringt.

# Der Pitch: Übersetzungsleistung zwischen Idee, Wirkung und Geschäftsmodell

Der Pitch ist ein zentrales Element in der Entrepreneurship-Lehre und im Startup-Kontext. Er bietet die Möglichkeit, ein Geschäftsmodell in seiner Gesamtheit verständlich zu machen, von der adressierten Herausforderung über den geschaffenen Wert bis hin zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit.

Ein guter Pitch ist dabei kein reines Kommunikationsformat, sondern eine anspruchsvolle Übersetzungsleistung: Er verdichtet komplexe Zusammenhänge, schafft Orientierung und macht unternehmerische Vorhaben für unterschiedliche Zielgruppen anschlussfähig, zwischen Komplexität und Klarheit, Vision und Realität sowie unterschiedlichen Logiken und Erwartungshorizonten.

Überzeugendes Pitchen ist weniger eine Frage des Persönlichkeitsstils als der Authentizität und Übung. Menschen pitchen auf unterschiedliche Weise: laut oder leise, erzählerisch oder analytisch, energiegeladen oder ruhig.

*Entscheidend ist, dass Auftreten, Inhalt und Haltung zueinander passen und dass die jeweiligen Stärken in Struktur, Klarheit und Reflexion gezielt eingesetzt wird.*

Als Kompetenz ist Pitchen erlernbar: Mit jeder Wiederholung, gezieltem Feedback und bewusster Auseinandersetzung mit der Zielgruppe wird der Pitch präziser und wirksamer. Dazu gehört auch das Verständnis gängiger Startup- und Business-Sprache, nicht um sie unkritisch zu übernehmen, sondern um situationsangemessen zwischen verschiedenen Kommunikationslogiken wechseln zu können, etwa in Investitions- oder Förderkontexten.



Sumaya Islam

Eine zentrale Rolle spielt Storytelling. Geschäftsmodelle entfalten ihre Wirkung, wenn sie als nachvollziehbare Geschichte erzählt werden:

- Welches Problem wird gelöst?
- Für wen entsteht welcher Mehrwert?
- Warum ist der Ansatz glaubwürdig, umsetzbar und langfristig tragfähig, wirtschaftlich wie gesellschaftlich?

Emotionen schaffen Aufmerksamkeit und Verbindung, Zahlen und Fakten sorgen für Glaubwürdigkeit. **Ein überzeugender Pitch verbindet daher Wirkung, Marktlogik und Finanzierung zu einer kohärenten Erzählung.**

Insbesondere im Social Entrepreneurship zeigt sich dabei der Balanceakt zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit und gesellschaftlicher Wirkung. Ein wirkungsvoller Pitch integriert beide Dimensionen und führt normative Ziele, strategische Entscheidungen und operative Realität zusammen.

Ein zusätzlicher Lernhebel liegt im Beobachten anderer Pitch-Formate. Pitch-Events, Demo Days oder aufgezeichnete Präsentationen ermöglichen es, unterschiedliche Stile kennenzulernen. Besonders hilfreich ist es, Rollenvorbilder zu finden, die einem selbst ähnlich sind. Das erweitert das Bild davon, wie vielfältig überzeugendes Pitchen aussehen kann.

Für Lehrende und Coaches besitzt der Pitch eine diagnostische Funktion. Unschärfen im Problemverständnis, inkonsistente Wirkungsannahmen oder fehlende Passungen, etwa zwischen Problem und Lösung, Markt und Produkt oder Geschäftsmodell und Umsetzung, werden im Pitch schnell sichtbar. Didaktisch ist der Pitch damit ein **ideales Lernformat, um analytische, kommunikative und reflexive Kompetenzen zu verbinden** und adressat:innengerecht aufzubereiten.

Entscheidend ist, den Fokus weniger auf Perfektion und Performance zu legen als auf Lernprozesse. Iterative Pitch-Formate, Peer-Feedback und Perspektivwechsel, bewusst kontrastierende Pitch-Aufgaben (z. B. derselbe Case für unterschiedliche Zielgruppen) fördern genau jene Fähigkeiten, die unternehmerisches Handeln in komplexen Kontexten erfordert. Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass es nicht den einen richtigen Pitch gibt. Jeder Pitch ist kontextabhängig und folgt impliziten Logiken, die sichtbar und bewusst gemacht werden sollten.

Für Lehrende und Coaches ist es von Vorteil, gelegentlich selbst Pitch-Situationen zu erleben. So können sie Framing, Erwartungshaltungen und Bewertungskriterien realitätsnah einschätzen.

*So wird der Pitch zu dem, was er sein kann:  
ein wirkungsvolles Lern- und Arbeitsinstrument,  
um Geschäftsmodelle authentisch,  
verständlich und tragfähig zu kommunizieren.*

# Pitch-Training mit Methoden aus dem Improvisationstheater

## Kontext und Rahmung

Nicht nur die Gründungsidee zählt, sondern auch ihre überzeugende Präsentation. Entrepreneur:innen vertreten ihr Unternehmen jederzeit – beim Networking, im Kundengespräch oder vor Investor:innen. Nervosität und Druck können dabei die natürliche Ausstrahlung blockieren. Pitchtraining mit Methoden aus dem Improvisationstheater hilft, sicher, präsent und authentisch aufzutreten.

## Hintergrund und Zielsetzung

**Improvisationsübungen senken Lampenfieber, stärken den Umgang mit Unvorhersehbarem und fördern Flexibilität.** Wer improvisieren

kann, bleibt handlungsfähig, reagiert souverän auf Fragen oder Störungen und entwickelt ein stärkeres Bewusstsein für Körper, Haltung und Stimme sowie für den konstruktiven Umgang mit eigenen Schwächen.

## Die praktische Durchführung

### *Aufwärmübung*

### *„Assoziative Gedankenkette“*

Ziele:

- Kopf freibekommen
- Spontaneität fördern
- Konzentration auf die Gruppe richten
- Inneren Zensor ausschalten
- Ersten Impuls annehmen
- Vertrauen in eigene Ideen entwickeln

Ablauf:

Die Teilnehmenden stehen im Kreis.

Eine Person beginnt mit einem beliebigen Wort (z.B. „Baum“). Die Person zur linken assoziiert sofort das erste Wort, das ihr dazu einfällt (z.B. „Blatt“), die nächste darauf (z.B. „grün“), dann „Frosch“, „nass“ usw.



Sarah Dahnen

## Spontanrede

### Ziele:

- Vertrauen in die eigenen Ideen und Fähigkeiten steigern
- Schlagfertiger auf Fragen reagieren und Angst davor verlieren
- Storytelling-Fähigkeiten verbessern

### Vorbereitung:

Karten mit Begriffen vorbereiten (z.B. Hund, Baum, Weg, Haus, Geschäft, etc.)

### Ablauf:

Vortragende(r) zieht eine Karte und trägt, nach sehr kurzer Bedenkzeit, zu diesem Begriff eine kurze Rede vor (ca. 1-2 Min.)

### Tipps:

- Persönliche Geschichten einbauen
- Gestik, Mimik und Betonung bewusst einsetzen, um Emotionen und Präsenz zu stärken
- Blickkontakt mit dem Publikum halten (alternativ auf die Stirn schauen, die angeschaute Person fühlt sich dabei i.d.R. ebenfalls angeschaut)

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 60 - 90 Minuten

**Zielgruppe:** alle Semester

**Material:** Themenkarten zum

ziehen für Methode „Spontanrede“

## *Pausen & Applaus aushalten*

### Ziele:

- Souveränität auf der Bühne ausstrahlen
- Pausen aushalten
- Blickkontakt zum Publikum herstellen
- Verbindung zum Publikum schaffen

### Ablauf:

Ein Abschnitt des Raums wird als Bühne ausgewählt. Immer eine Person steht „auf der Bühne“, die anderen sind im Publikum.

1. Person betritt die Bühne und stellt sich im vorderen Drittel der Bühne auf.
2. Person nimmt Blickkontakt zum Publikum auf und schaut alle der Reihe nach an (mind. 3 Sekunden: 21, 22, 23).
3. Person sagt einen beliebigen Satz (es ist ganz egal was, es sollte aber überzeugend rübergebracht werden). Dabei schaut die Person erneut alle Personen im Publikum an.
4. Publikum klatscht, Person verbeugt sich, schaut nochmal das Publikum der Reihen nach an und geht langsam! ab (Applaus soll ausgehalten werden, mind. 10 Sekunden).

## **Lerneffekt und Transfer**

Pitchtraining mit Improvisationsmethoden verbindet

### **Präsentationskompetenz mit Persönlichkeitsentwicklung**

Es stärkt Präsenz, Authentizität und Souveränität – damit Ideen nicht nur entstehen, sondern auch wirkungsvoll vermittelt werden.

### Referenzen

Methoden und Konzept angelehnt an:

Meine, G.; Sußner, F. (2020): Impropreneurship: Wie Improtheater hilft, ein erfolgreicher Entrepreneur zu werden. Springer Gabler.

Weitere Methoden können hier nachgelesen werden.

# Crowdfunding als didaktisches Multitool

Crowdfunding ist für Social Entrepreneurs bereits seit vielen Jahren als valides Instrument für wichtige Anschubfinanzierungen in einer frühen Phase etabliert. Dadurch können außerdem – im Rahmen eines Proof of Concepts – substantiellere Finanzierungsvolumina aus traditionelleren Quellen überhaupt erst möglich gemacht werden.

Es empfiehlt sich allerdings, Crowdfunding nicht ausschließlich als Finanzierungsinstrument einzuordnen und zu nutzen. In der Hochschullehre und der Praxisbegleitung von akademischen Gründungen hat sich herausgestellt, dass in Crowdfunding ein **großes Potenzial als didaktisches Werkzeug für die frühe Phase unternehmerischer Ideenentwicklung** liegt. Crowdfunding kann in besonderer Weise einen sehr praktisch orientierten Lernraum öffnen, um zentrale unternehmerische Kompetenzen zu fördern, die in der Entwicklung eines klassischen Business Plans oft nicht zum Tragen kommen, aber gerade bei gemeinwohlorientierten Ideen essenziell sind: die Schärfung einer Idee, die Entwicklung einer klaren wirkungsorientierten Vision (im Sinne eines „Warum“) sowie die Fähigkeit, diese verständlich und überzeugend zu kommunizieren.

## Mögliche Formate

In der Praxis haben sich zwei Formate als zielführend erwiesen. Wenn man beispielsweise als Gründungsbüro die Möglichkeit hat, für Entrepreneurship zu sensibilisieren, eignet sich ein Impulsvortrag mit Grundlagen und Beispielen erfolgreicher Kampagnen mit dem Ziel, ein grundlegendes Verständnis zu vermitteln. Mit mehr Zeit stellen Workshops (auch ganze Seminare) von der Ideenentwicklung bis zur fertigen Kampagne eine sehr attraktive Möglichkeit dar, mit Studierenden essenzielle Kompetenzen unter Anleitung am praktischen Beispiel zu erarbeiten.



Studierende sollen als Ziel

- Crowdfunding realistisch einordnen können (Abgrenzung, Potenziale und Grenzen),
- verschiedene Crowdfunding-Modelle und deren Kommunikationslogiken unterscheiden,
- beurteilen können, für welche Vorhaben Crowdfunding sinnvoll ist,
- ihre eigene Idee in eine kohärente Kommunikations- und Communitylogik übersetzen.

## Möglicher Formataufbau

### Teil 1: Theoretische Einordnung und Analyse

Zu Beginn erfolgt eine Einführung in die unterschiedlichen Crowdfunding-Formen sowie eine Diskussion verbreiteter Missverständnisse, etwa zu den unterschiedlichen Rollen der Initiator\*Innen und der Crowdfunding-Plattform, der notwendigen Eigeninitiative bei der Crowd-Aktivierung und realistischen Finanzierungserwartungen. Ergänzend werden bestehende **erfolgreiche und gescheiterte (!) Kampagnen analysiert** um Erfolgskriterien am praktischen Beispiel herauszuarbeiten. Ziel ist die Entwicklung eines fundierten Verständnisses für Funktionsweisen und notwendigen Aufwände von Crowdfundingkampagnen.

Kern des Verständnisses ist die Erkenntnis, dass neben einer ansprechenden Kampagne mit Video, Bildern, Texten und Angeboten entscheidend ist, dass Maßnahmen entwickelt und durchgeführt werden müssen, um potenzielle Unterstützer\*Innen proaktiv auf die Kampagne zu bringen (eine klare Parallele zum Zweiklang aus Produkterstellung und Vertrieb, der für viele junge Startups stets eine große Herausforderung darstellt).

## Teil 2: Konzeptionelle Grundlagenarbeit

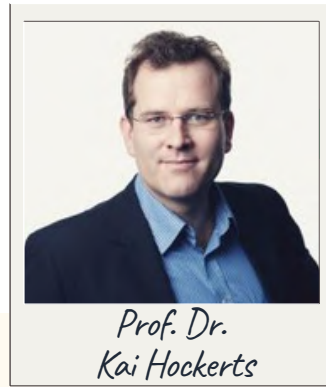
In der zweiten Phase arbeiten die Studierenden an den inhaltlichen Grundlagen ihrer Projektidee. Im Fokus stehen die Definition ihrer Zielgruppe (Persona), die Formulierung einer klaren Vision sowie die Beantwortung der zentralen Frage, warum Privatpersonen (die Crowd) das Projekt unterstützen sollten. Kostenfreie Plattformstrukturen wie z. B. auf Startnext bieten hier ein erstklassiges Tool, die Ergebnisse exemplarisch bereits in Form einer „echten“ Crowdfunding Kampagne zu entwickeln und zu präsentieren.

### Fazit

Crowdfunding ist insbesondere deshalb ein so wirkungsvolles Instrument für gemeinwohlorientierte Geschäftsideen, da beide ihre Grundlagen darin haben, Menschen emotional von einer Idee zu begeistern und sie zur Unterstützung derer zu bewegen. Die Konzeption einer Crowdfunding-Kampagne dient dazu, diese Ideen aufzubauen und weiterzuentwickeln.

*Crowdfunding fungiert als didaktisches Multitool  
zur Förderung unternehmerischer Reflexion,  
Positionierung und Kommunikationskompetenz*

# Lehrplattform mit Bausteinen zur Geschäftsmodellent- wicklung: seismic APP



Prof. Dr.  
Kai Hockerts



Assistant Prof. Dr.  
Anne-Karen Hüske

seismic APP ist eine **kostenfrei verfügbare Online-Lernplattform, um ein soziales Geschäftsmodell zu entwickeln.** Mit leicht verständlichen Schritten führt die seismic APP Lernende durch die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die soziale, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen angehen.

## **Unternehmerische Lehre erfordert erfahrungsorientiertes Lernen.**

Deshalb gibt es Kurse, wo Studierende Geschäftsmodelle entwickeln. Die seismic APP unterstützt dies. Anhand von vielfältigen Bausteinen werden die Lernenden mit Aufgabenstellungen durch die verschiedenen Elemente eines sozialen Geschäftsmodells geführt. Jeder Baustein enthält eine Aufgabenstellung, einen Antwortteil und die Möglichkeit für Lehrende und Lernende, zu kommentieren.

So kann in jeder Lehrveranstaltung ein Baustein, bspw. Theory of Change, behandelt werden. Je nach Kurs können einzelne Themen ausführlicher behandelt oder weggelassen werden. Lehrende wählen die passenden Module aus und können den Lernfortschritt der Studierenden unkompliziert verfolgen. Die/der Lehrende kann den Lernfortschritt der Projekte verfolgen und individuell kommentieren. Lernende können sich durch andere Projekte (auch aus anderen Kursen und Jahrgängen) inspirieren lassen oder Peer-Feedback geben.

*Kostenfreier Einblick  
&  
Anmeldung  
zur Einführung in die APP  
über [seismic.eu](https://seismic.eu)*

Aktuell ist die seismic APP auf Englisch verfügbar, wird auch in anderen Sprachen (bspw. Französisch, Spanisch) ausgefüllt. Darüber hinaus gibt es einen jährlichen seismic ideation award, wo die Lernenden ihre Projekte einreichen bzw. die Lehrenden Projekte nominieren können.

Diese Ergebnisse sind im Rahmen der Aurora Alliance entstanden und wurden von der Europäischen Union kofinanziert.

# Das Social Startup Cockpit für mehr Wirtschaftlichkeit

Der Beitrag zum „Social Startup Cockpit“ (SSC) diskutiert, warum die Messung und Kommunikation des wirtschaftlichen Erfolges neben gesellschaftlichen bzw. ökologischen Wirkung („Impact“) für Social Startups zentral ist. Gerade in frühen Unternehmensphasen scheitern die jungen Unternehmen oft an praktischen Hürden.

Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt „Social Startup Cockpit“ an der HWR Berlin war die Förderung im Rahmen der BMBF-Initiative „Gesellschaft der Innovationen – Impact Challenge an Hochschulen“. Für das SCC wurde Social und Nachhaltigkeits-Startups wie Truesday und Vostel interviewt und Teilnehmende des Social-Lean-Startup-Sprint (SLSS) des Startup Incubator Berlin (Gründungszentrum der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin) bei der Entwicklung ihrer Gründungskonzepte begleitet.

Obwohl viele soziale Unternehmen Impact-Analysen durchführen, entwickeln sie ihre Systeme häufig ohne Unterstützung und stoßen rasch an **Grenzen – insbesondere aufgrund begrenzter Zeit, fehlender Daten, methodischer Komplexität und Defiziten in der finanziellen Planung**. Parehk/Attuel-Mendès (2021) hatten gezeigt, dass Startups im Bereich Soziale Innovationen und Sozialunternehmen, die durch hohe Kenntnis der Problemlagen und der Bedürfnisse der Zielgruppen geprägt sind, oft nur unzureichend wirtschaftlich durchdacht sind.

Die mit den am SSC-Programm Teilnehmenden durchgeführten qualitativen Interviews über die Erfahrungen im SLSS zeigten, dass die Arbeit im Zuge der Finanzplanung wie des Impact Measurement sich als extrem herausfordernd und zeitraubend darstellt. Einzelne Teilnehmende bestätigte die schon zuvor bekannte „Zahlenaversion“ bei der Zielgruppe der SI/SU-Gründer\*innen.



*Prof. Dr. Sven Ripsas*

Das SSC ist ein niedrighschwelliges Planungstool und knüpft an die Idee eines Startup-Cockpits an und strukturiert die Unternehmenssteuerung über **vier KPI-Dimensionen: Traction, Economics, Cash sowie Contribution/Impact**. Zentrale Logik ist ein „Bottom-up“-Vorgehen: Erst wenn grundlegende finanzielle Kennzahlen und Planungsgrößen plausibel erfasst sind, können Impact-Größen (z. B. SROI-Logiken oder ökologische Effekte) sinnvoll abgeschätzt und gegenüber Investoren kommuniziert werden. In der praktischen Umsetzung wird sichtbar, dass etablierte Frameworks (u. a. SROI, GRI, SASB) von den Startup-Teams oft als zu anspruchsvoll erlebt werden und es einfacher Heuristiken bedarf. Daraus kann die Notwendigkeit eines vereinfachten und leicht modifizierbaren Ansätze abgeleitet werden: kombiniert mit gezielter Qualifizierung von Startup-Coaches, die sowohl finanzielle Planung als auch pragmatische Wirkungslogiken vermitteln können.

Die Rolle der SDGs als Referenzrahmen ist wichtig, darf jedoch ein betriebswirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell nicht überlagern oder gar verhindern. Ist in den letzten Jahren das Interesse an quantitativer Impact-Messung im Impact Investing gestiegen, so muss durch die Veränderungen in der globalen Wirtschaft der betriebswirtschaftlichen Ebene mehr Bedeutung zugemessen werden. Aktuell ist der Markt durch heterogene Methoden, kontextspezifische KPIs und geringe Vergleichbarkeit bezüglich des Impact Measurement geprägt. In dieser Situation gilt: „Done is better than perfect“ bzw. „Das Perfekte ist der Feind des Guten“.

Fazit: Für Social Startups braucht es einen praktikablen, stufenweisen Zugang zur Messung von wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlichem Beitrag, der **Transparenz und Lernfähigkeit** ermöglicht, ohne Teams zu überfordern. Zugleich sind methodische Grenzen (Kausalität, Datenqualität, Vergleichbarkeit) offen zu adressieren, um Glaubwürdigkeit und Anschlussfähigkeit an Investoren-, Policy- und Coaching-Praxis zu sichern. Das Startup-Cockpit ist nur ein erster Schritt – aber immerhin ein Beginn.

# Wirkungsorientierung

# Lehrveranstaltung: Impact-Analyse von Sozialunternehmen

## Hintergrund und Zielsetzung

Das Seminar „Social Entrepreneurship Cases“ verfolgt das Ziel, Studierende zur kritischen Analyse der gesellschaftlichen Wirkung (Impact) von Sozialunternehmen zu befähigen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen ökonomische Logiken nutzen, um soziale oder ökologische Probleme zu lösen. Die Studierenden lernen, bestehende Geschäftsmodelle nicht nur zu verstehen, sondern deren Wirkungslogik zu bewerten und konkrete Strategien zur Skalierung des Impacts zu entwickeln.

## Kontext und Rahmung

Das Format ist als interaktives Einstiegsseminar im Master auch fachferner Studiengänge konzipiert. Es verbindet **theoretische Input-Sessions mit der direkten Anwendung auf reale Praxisfälle**. Außerdem werden Gastvorträgen einbezogen, in denen Sozialunternehmen von ihrem konkreten Impact Management berichten, und den Studierenden Einblicke ihre „Backstage“-Herausforderungen geben.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** Ein Semester

**Zielgruppe:** MA- & fortgesch. BA-Studierende

**Material:** Impact Canvas, IOOI-Modell, Nachhaltigkeitsbewertung von Startups

## Praktische Durchführung

### 1. Analyse-Instrumente

Die Studierenden untersuchen die Entstehung und das Geschäftsmodell mittels des Impact Business Model Canvas. Zur Modellierung der Wirkung nutzen sie die IOOI-Logik (Input, Output, Outcome, Impact) und zur qualitativen Nachhaltigkeitsbewertung das Framework der DIN SPEC 90051-1.



Prof. Dr.  
Eva Jakob

## 2. Anwendung hybrider Wertlogiken

Ein zentraler Bestandteil ist die Einordnung der Cases in die Taxonomie hybrider Wertlogiken nach Jakob & Sundermeier (2025). Hierbei analysieren die Studierenden, wie soziale und kommerzielle Logiken in spezifischen Case-Beispielen verschmolzen sind und welche Rolle Kunden sowie Begünstigte (Beneficiaries) dabei spielen.

## 3. Cases der Studierenden

Studierende wählen alleine oder in Teams von zwei Personen eigenständig ein Sozialunternehmen aus und analysieren diesen in Bezug auf die „Impact Creation“, „Impact Communication“ und erarbeiten Verbesserungsvorschläge, wie das Sozialunternehmen mehr Impact schaffen kann und/oder diesen besser kommunizieren kann. Die Studierenden gestalten dann eine Session von 30-45 min, in der sie die kritische Analyse interaktiv mit den Kommiliton\*innen vorstellen. Am Ende erstellen die Studierenden nach dem Feedback durch die Lehrperson eine schriftliche kritische Analyse zu dem Case-Unternehmen.

## Lerneffekt und Transfer

Die Studierenden erwerben die Kompetenz, die

**Wirkungskommunikation und das Impact-Management kritisch zu hinterfragen**.

Durch die abschließende Präsentation (40 %) und eine schriftliche Projektarbeit inklusive Reflexion (60 %) vertiefen sie ihre Fähigkeit, komplexe Wirkungszusammenhänge verständlich aufzubereiten und strategische Weiterentwicklungen für eine nachhaltige Transformation aufzuzeigen.

# Wirkungsmanagement in der Social Entrepreneurship Lehre

## Kontext und Rahmung

In unserem Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation Masterstudiengang widmen wir dem Thema Wirkungsmanagement eine intensive Blockwoche. Die Studierenden sollen nicht nur theoretische Grundlagen verstehen, sondern vor allem die **praktische Anwendung von Wirkungslogiken** erlernen – Kompetenzen, die sie später als Beratende oder Sozialunternehmende benötigen.

## Didaktischer Aufbau und Ressourcen

Als Einstieg hat sich das Phineo Kursbuch Wirkung bewährt, insbesondere die Phineo Wirkungstreppe bietet einen sehr guten Zugang zum Thema.

Zur Vertiefung arbeiten wir mit ausgewählten Kapiteln aus dem IMV-Lab Praxishandbuch, das den Vorteil bietet, tiefer in die hypothesengeleitete Wirkungsanalyse, bspw. unter Berücksichtigung von Mediator- und Moderatorvariablen und Diskussion von geeigneten Indikatoren, einzusteigen.

Ergänzend setzen sich die Studierenden mit dem Impact Guide auseinander – Instrumente, die für ihre spätere Praxis als Beratende oder Gründende besonders relevant sind.

Das Wirkungsrad rundet die Perspektive ab, indem es eine holistische Betrachtung und kontinuierliches Lernen in den Fokus rückt.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 5 Tage

**Zielgruppe:** 3. Semester

**Material:** Post it's, Stifte, Laptop



Dr. Mona Mirtsch

## Challenge-based Learning als Herzstück

Die Erfahrung aus dem ersten Durchgang zeigt deutlich: Der Lerneffekt entsteht vor allem in der konkreten Anwendung. Deshalb haben wir im Rahmen unseres Challenge-based Learning Ansatzes einen

**Praxispartner eingebunden, der einen Wirkungsreport für eine angestrebte Förderung benötigte.** Die Studierenden erhielten dafür ein ausführliches Briefing sowie Zugang zu relevanten Unterlagen und erarbeiteten auf MIRO eine fundierte Wirkungslogik. Begleitet wurden sie dabei durch das Coaching einer Expertin mit langjähriger Erfahrung in der Wirkungsanalyse sozialer Organisationen. Das Ergebnis war eine vollständige Wirkungslogik samt einer strukturierten Übersicht möglicher Report-Inhalte nach dem Social Reporting Standard.

*Das einwöchige Blockseminar-Format ermöglichte eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und schuf Raum für iteratives Arbeiten und Reflexion.*

## Lernerfolg und Reflexion

Sowohl die Studierenden als auch der Challenge-Geber berichteten von einem erheblichen Mehrwert dieser Zusammenarbeit. Die Studierenden konnten theoretisches Wissen unmittelbar in einem realen Kontext anwenden und erhielten direktes Feedback aus der Praxis. Der Partner erhielt einen ersten Entwurf für einen Wirkungsreport, mit dem er nun weiterarbeiten kann.

# Mehr als Reporting: Wirkung strategisch denken und steuern

## Kontext und Rahmung

Dieses Modul wird in fortgeschrittenen Bachelor- sowie Master- und Weiterbildungsformaten im Bereich Nachhaltigkeit, Entrepreneurship und Management eingesetzt. Es richtet sich an Studierende und Praktiker:innen, die bereits mit ESG (Environmental, Social and Governance) Nachhaltigkeitsberichterstattung in Berührung gekommen sind, deren Verständnis von Wirkung jedoch auf Kennzahlen und Reporting beschränkt bleibt.

Das Modul ist anschlussfähig an die Station Wirkungsorientierung der Lernreise und schlägt eine Brücke zwischen regulatorischen Anforderungen und strategischer Organisationspraxis.

*...hin zu einer breit angelegten Wirkungsorientierung,  
die Organisationen befähigt,  
soziale und ökologische Wirkung  
strategisch zu denken, umzusetzen und zu steuern.*

## Hintergrund und Zielsetzung

Regulatorische Anforderungen im Bereich ESG, insbesondere im Kontext der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) oder der Voluntary Sustainability Reporting Standards for Small and Medium-sized Enterprises (VSME), sind inzwischen ein fester Bestandteil unternehmerischer Praxis. Sie schaffen wichtige Transparenz, Vergleichbarkeit und Mindeststandards nachhaltigen Wirtschaftens. In der Lehre werden diese Anforderungen häufig als eigenständiges Themenfeld behandelt – mit Fokus auf Berichtspflichten, Kennzahlen und Compliance.



Dr. Aryn Vogel

Das Modul setzt genau hier an und versteht ESG-Regulatorik als einen notwendigen, aber nicht hinreichenden Bestandteil wirkungsorientierten Handelns. Ziel ist es, einen Schritt weiterzugehen: weg von einer rein berichtsgetriebenen Perspektive hin zu einer breit angelegten Wirkungsorientierung, die Organisationen befähigt, soziale und ökologische Wirkung strategisch zu denken, umzusetzen und zu steuern.

Ziel des Moduls ist es somit, ein praxisnahes Wirkungsverständnis zu vermitteln, das Unternehmen dabei unterstützt, über regulatorische Anforderungen hinauszugehen und **Wirkung als zentrale organisationale Kompetenz** zu verankern.

## Die praktische Durchführung

### 1. Einstieg: ESG ≠ Wirkung

Ein kurzer Input grenzt ESG-Reporting von Wirkung und Wirkungsmessung ab und basiert in erster Linie auf dem Impact ReadinessGuide. Anhand eines einfachen Beispiels (z.B. CO<sub>2</sub>-Kennzahl vs. tatsächliche Verhaltensänderung) wird der Unterschied zwischen Output und Outcome verdeutlicht.

### 2. Anwendung: Impact Readiness in der Praxis

In Kleingruppen bearbeiten die Teilnehmenden einen vereinfachten Fall (Startup, KMU oder Initiative) mithilfe eines kompakten Impact-Canvas:

- Identifikation wesentlicher Wirkungsfelder (angelehnt an ESG/ESRS)
- Entwicklung einer Wirkungslogik (Input-Output-Outcome-Impact)
- Auswahl weniger, aber steuerungsrelevanter Indikatoren

### 3. Reflexion und Diskussion

Abschließend diskutieren die Gruppen, welche Informationen für strategische Entscheidungen wirklich relevant sind und wo Spannungen zwischen Reporting-Logiken und Wirkungsorientierung entstehen.

*Wirkung ist kein perfektes Messsystem,  
sondern ein iterativer Lernprozess.*

### **Lernerfolg und Reflexion**

Die Teilnehmenden entwickeln ein realistisches Verständnis dafür, dass Wirkung kein perfektes Messsystem, sondern ein iterativer Lernprozess ist. Sie lernen, Wirkungsmessung kritisch einzuordnen, strategisch zu nutzen und bewusst mit ESG-Anforderungen zu verbinden. Das Modul stärkt insbesondere die Fähigkeit, Wirkung als organisatorische Kompetenz zu denken – mit Relevanz für Führung, Governance und Innovation.

#### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** fortgeschrittene BA-Studierende, MA-Studierende, Weiterbildung für Praktiker:innen

**Material:** Impact-Readiness-Guide, IMV-Lab Praxishandbuch, Flipchart/Whiteboard, Post-it's

# Skalierung

# Skalierung sozialer Organisationen lehren: Die Herausforderung des „doppelten Sprungs“

Die Skalierung sozialer Organisationen ist ein zentrales Thema für Studierende, die mit dem Gedanken spielen, ein Social Start-up zu gründen. Gleichzeitig ist es ein anspruchsvolles Feld: Als Lehrende vermitteln wir Wissen für eine Situation, die möglicherweise erst viele Jahre später eintritt – sofern die Studierenden tatsächlich gründen und sich dann auch für eine Skalierung entscheiden.

Unser Ansatz beginnt daher mit einer Sensibilisierung. Wir führen in zentrale theoretische Grundlagen ein und regen die Studierenden dazu an, Skalierung zumindest „mitzudenken“. **Dabei hinterfragen wir zunächst kritisch das gängige Wachstumsnarrativ und arbeiten die Besonderheiten der Skalierung sozialer Organisationen heraus** – insbesondere im Spannungsfeld von Wirkung, Ressourcen und organisationaler Entwicklung.

Darauf aufbauend diskutieren wir gemeinsam allgemeine Skalierungsstrategien, beispielsweise anhand von Dees et al. (2004) und den **5 Rs (Readiness, Receptivity, Resources, Risk, Returns)** sowie den drei grundlegenden Skalierungslogiken **Scaling Out, Scaling Up und Scaling Deep**. Praxisbeispiele helfen dabei, die Konzepte greifbar zu machen und unterschiedliche Wege der Wirkungsausweitung zu reflektieren.

## *Auf einen Blick*

**Dauer:** 2-3 Tage

**Zielgruppe:** Fortgeschrittene Masterstudierende mit konkreten Ideen für eine sozialunternehmerische Gründung

**Material:** Wissenschaftliche Paper zur Vertiefung, Praxisbeispiele, Online-Ressourcen



Dr. Mona Mirtsch



Prof. Dr.  
Britta Gossel

## Eigenständige Erschließung von Skalierungsframeworks

Im nächsten Schritt arbeiten sich die Studierenden in Teams selbstständig in konkrete Skalierungsframeworks ein. Hier nutzen wir unter anderem:

- das **PATRI Framework**
- das Spring Impact Toolkit

Insbesondere das Spring Impact Toolkit bietet auf seiner Website umfassende Informationen – von strategischen Grundsatzfragen über verschiedene Skalierungsmodelle bis hin zur Implementierung.

## Prüfungsleistung: Entwicklung einer langfristigen Skalierungsstrategie

Als Prüfungsleistung entwickeln die Studierenden eine **fundierte Skalierungsstrategie für ihr eigenes sozialunternehmerisches Projekt**. Ausgangspunkt sind:

- Problemdefinition
- Vision und Mission
- Formulierung eines klaren Wirkungsziels

Mithilfe einer Theory of Change erarbeiten sie die notwendigen Schritte zur Zielerreichung – einschließlich der Zusammenarbeit mit relevanten Akteur:innen im Ökosystem.

Ein zentraler Bestandteil ist die Definition eines langfristigen „End Game“ mit einem Zeithorizont von etwa 25 Jahren. Dabei setzen sich die Studierenden mit unterschiedlichen Scale Pathways auseinander.

Diese können beispielsweise umfassen:

- Open Sourcing von Ergebnissen zur Replikation in anderen Regionen,
- Aufbau eines Social-Franchise-Systems,
- strukturelle Skalierung über Partnerschaften mit Behörden,
- oder auch das bewusste „Überflüssig-Werden“ der Organisation, wenn das soziale Problem nachhaltig gelöst ist.

*Für viele Teams stellt insbesondere der „doppelte Zeitsprung“ eine Herausforderung dar:*

*Sie sollen einerseits einen realistischen Skalierungszeitpunkt antizipieren (z. B. nach drei bis fünf Jahren Organisationsentwicklung) und andererseits eine langfristige Vision über weitere 20 Jahre entwerfen.*

Auch wenn der unmittelbare Nutzen dieser Perspektive nicht immer sofort sichtbar ist, liegt genau darin der Mehrwert: Wir hoffen, dass die Studierenden dieses Wissen später „wieder hervorholen“ – sei es in ihrer eigenen Gründungspraxis oder in Tätigkeiten im sozialunternehmerischen Ökosystem, etwa in der Beratung von Organisationen, die skalieren möchten.

Referenzen:

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. Stanford social innovation review, 1(4), 24-32.

# It takes an Ecosystem: Wirkung systemisch skalieren

Skalierung wird im Kontext sozialunternehmerischer Lehre oft als Wachstumsfrage innerhalb der Organisation behandelt, z. B. in Bezug auf Finanzierung, Team oder operative Prozesse. Dabei hängt nachhaltige Wirkung maßgeblich davon ab, in welchem System sich eine Organisation bewegt, d.h. welche Ressourcen verfügbar sind, welche Netzwerke existieren und welche politischen oder kulturellen Bedingungen herrschen.

Im Masterkurs Innovation & Entrepreneurial Ecosystems: Unlocking Entrepreneurial Potential wurde eine Methode eingesetzt,

**die Studierende dazu befähigt, Skalierung systemisch zu denken.**

Durch den vergleichenden Blick auf zwei unternehmerische Ökosysteme, z. B. Lagos (Nigeria) und Stockholm (Schweden), analysierten sie, inwiefern externe Faktoren die Entfaltung sozialunternehmerischer Wirkung beeinflussen.

Untersucht wurden unter anderem:

- **Akteure und Strukturen:** Welche Stakeholder sind aktiv? Welche Rolle spielen Hochschulen, Inkubatoren, Förderinstitutionen oder zivilgesellschaftliche Netzwerke?
- **Ressourcenzugänge und Rahmenbedingungen:** Wie steht es um Finanzierung, Talent, Infrastruktur, digitale Anbindung, politische Stabilität?
- **Kulturelle Narrative:** Welche gesellschaftlichen Vorstellungen prägen Gründung und soziale Innovation vor Ort?



Alicia Reimer

Ziel der Methode ist es, ein systemisches Verständnis dafür zu entwickeln, dass soziale Wirkung nicht im luftleeren Raum skaliert, sondern immer eingebettet in komplexe Ökosysteme aus Akteur:innen, Bedingungen und Beziehungen.

Der Vergleich von (internationalen) Regionen wie Lagos und Stockholm ermöglichte zugleich einen Perspektivwechsel: Studierende setzten sich mit sehr unterschiedlichen Ausgangslagen, Bedürfnissen und Herausforderungen auseinander und entwickelten dadurch ein tieferes Verständnis für kontextspezifische Wirkung und globale Perspektiven auf soziale Innovation.

Skalierung wurde im Kurs nicht nur als strategischer Prozess vermittelt, sondern auch als soziale Praxis. *Wer Wirkung vergrößern will, muss Beziehungen aufbauen, Vertrauen schaffen und Ökosysteme aktiv mitgestalten.* Die Methode regt dazu an, nicht nur über Strukturen zu sprechen, sondern auch über Machtverhältnisse, Zugang und Sichtbarkeit und macht deutlich, dass Wirkung dort skaliert wird, wo Zusammenarbeit gelingt.

In einer abschließenden Reflexion diskutierten die Studierenden, welche Akteure und Bedingungen ein Social Startup gezielt aktivieren kann, um seine Wirkung zu erhöhen, wie etwa durch Netzwerke, politische Advocacy, Partnerschaften oder Community-Building.



Meine Erfahrung ist, dass es sehr lohnenswert ist, sich wirklich nicht nur mit dem Phänomen „Social Entrepreneurship“ in Theorie und Praxis auseinanderzusetzen, sondern wirklich mit der Frage, **wie kann Social Entrepreneurship in einer Lehr-Lehrsituation gestaltet werden.**

Dazu gibt es in der Forschungscommunity rund um „Entrepreneurship Education“ eine vielfältige Auseinandersetzung, auch und insbesondere mit dem Fokus auf Social Entrepreneurship.

Es gibt z.B. die gängige **Differenzierung von about – for – through** (z.B. Lackéus, 2015) im Bereich Entrepreneurship Education.

- Lehre „about“ Social Entrepreneurship, d.h. es geht um einen inhalts- und theorieorientierten Ansatz mit dem Ziel, etwas über Social Entrepreneurship zu verstehen.
- Lehre „for“ Social Entrepreneurship, d.h. es geht eher um eine berufsbezogene Perspektive, also darum die für angehende Unternehmer:innen erforderlichen Methoden und Fertigkeiten zu vermitteln.
- Lehre „through“ Social Entrepreneurship ist dagegen eine prozess- und erfahrungsorientierte Perspektive, bei der es darum geht, tatsächlich einen sozialunternehmerischen Lernprozess zu durchlaufen.

Nun geht es im Bereich Social Entrepreneurship noch einmal um Besonderheiten in der Lehre, denn mehr als Gründende eines klassischen for-profit Startups sind Social Entrepreneurs beispielsweise in ihren Handlungen stets eingebettet in einen Kontext von miteinander ringenden/ kompetitiv oder teilweise konträr gegenüberstehenden institutionellen Logiken (Pache & Chowdhury, 2012). Ziele für die Gesellschaft zu erreichen konfliktieren ggf. mit den wirtschaftlichen Zielen.



Prof. Dr.  
Britta Gossel

Nehmen wir einmal die Situation im Seminarraum (oder in einem anderen Setting für Social Entrepreneurship Education). Es gibt hier verschiedene Theorien, die insbesondere die Forschung rund um (Social) Entrepreneurship Education beeinflussen. Um operativ die Ansätze für solche Szenarien gestalten zu können, ist es sehr hilfreich, sich damit auseinanderzusetzen.

### *Social Learning Theory (Bandura, 1977)*

Die Social Learning Theory (Bandura, 1977) ist – trotz ihrem Schwerpunkt auf soziale Interaktionen – eine psychologisch geprägte Theorie. Im Verständnis von Lernen wird ein Fokus auf die kognitive Verarbeitung sozialer Erfahrungen gesetzt. Lernen in dieser theoretischen Perspektive ist Beobachtung und kann z.B. Eingang in Social Entrepreneurship finden, in dem reale und theoretische Cases (z.B. Quartiermeister oder Acker e.V.) erlebt, beobachtet und analysiert werden.

### *Transformative Learning Theory (Mezirow, 1978)*

Die Transformative Learning Theory wiederum basiert auf einem anderen Gedanken zum Lernen. Hier liegt das Verständnis vor, dass Lernen Transformation ist. Es geht darum, dass kognitive Frames, die auch als „Mindsets“ oder „habits of mind“ beschrieben werden und an die wir Annahmen und Erwartungen knüpfen, durch Lernen verändern. Gerade in der Social Entrepreneurship Lehre ist dies ein relevanter Punkt. Wenn es um Ideenentwicklung geht, müssen wir an sogenannte „deep beliefs“ also tiefe Glaubenssätze heran. Muss man ein Auto besitzen – oder braucht man es nur zum Fahren? Muss man in der Schule lernen – oder geht das nicht auch komplett anders?

## *Experiential Learning Theory (Kolb, 1984)*

Die Experiential Learning Theory betont das Lernen auf Erfahrung beruht und Erfahrung einen großen Raum einnehmen sollte um Lernen zu ermöglichen.

Erfahrungen bleiben im Bereich Social Entrepreneurship oft im Seminarraum stecken, d.h. Erfahrungsräume bleiben oft in simulierten Umgebungen – es ist nicht „echt“, es bleibt im geschützten Raum einer Lehrveranstaltung. Wenn Studierende aber z.B. tatsächlich ihre Ideen bei realen Wettbewerben einreichen, kann lernen auch im Hochschulraum stark erfahrungsbasiert stattfinden.

### Referenzen:

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall.

Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: What, why, when, how (No. 2015/6). Paris: OECD publishing.

Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. Adult education, 28(2), 100-110.

Pache, A. C., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. Academy of Management Learning & Education, 11(3), 494-510.



# Das Certificate for Transformational Change: Vom Münchner Ökosystem bis zum Donut

Die "wicked problems" unserer Zeit wirken oft überwältigend und hyperkomplex. Unser Zertifikatsprogramm "Certificate for Transformational Change" (CTC) stattet Studierende und Berufstätige mit Wissen und Methoden aus, um mit unternehmerischen Mitteln zur Lösung dieser Probleme beizutragen.

In interdisziplinären Teams von 4-5 Personen entwickeln die Teilnehmenden Lösungsansätze für soziale und ökologische Problemstellungen mit positiver gesellschaftlicher Wirkung. Dafür arbeiten sie mit Tools und Methoden aus Systems Thinking, Futures Thinking, Human-Centered Design, Wirkungsorientierung und Business Modelling. Sie setzen sich zudem mit alternativen Wirtschaftsmodellen auseinander – von Gemeinwohlökonomie über Donut Economics bis zu Postwachstumstheorien sowie zirkulären und regenerativen Geschäftsmodellen – und lernen, diese kritisch zu reflektieren.

Eine weitere Dimension bilden die Kompetenzen, die für transformative Veränderungen notwendig sind. Als Reflektionsrahmen dient unter anderem der Inner Development Guide. Am Semesterende präsentieren die Teilnehmenden ihre Lösungen in Form eines Wirkungs- und Umsetzungsmodells.

## Format und Ablauf

Das Programm ist als **Lern- und Erfahrungsreise im Blended-Learning-Format** über ein Semester angelegt. Den Kern bilden ein- bis zweitägige Präsenzblocktermine, die sich über das Semester verteilen. Der begleitende Onlinekurs vermittelt Vor- und Nachbereitung sowie ergänzendes Wissen durch Videos, Lektüre, Quizze und Reflexionsaufgaben. Vor dem ersten Termin absolvieren die Teilnehmenden eine Pre-Challenge, bei der sie sich ehrenamtlich in ihrem Ökosystem engagieren – etwa in einem Repair Café oder bei einem Isar Clean-up.

Durch die praktische Arbeit erleben die Teilnehmenden Selbstwirksamkeit, entwickeln reflexiv ihre Kompetenzen weiter und lernen, über den Tellerrand ihres Fachgebiets hinauszublicken und Synergien zu nutzen.



*Carola Vogel*

### **Thematische Schwerpunkte**

Das CTC findet im Sommersemester auf Deutsch und im Wintersemester auf Englisch statt, oft mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten. Im vergangenen Sommersemester arbeiteten die Teilnehmenden in der "Munich Edition" mit Challenges aus dem Münchner Ökosystem. Im laufenden Wintersemester entwickeln sie in Kooperation mit dem Donut Munich e.V. unternehmerische Lösungen im "sweet spot" des Donut-Konzepts nach Kate Raworth.

Das Zertifikatsprogramm wird im Rahmen des vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst geförderten Projekts „Impact for Future (IFF)“ umgesetzt. „Impact for Future“ hat die Förderung impact-orientierter Entrepreneurship Ausbildung an den beteiligten Hochschulen zum Ziel. Das Konsortium der Hochschulpartner besteht aus der Technischen Universität München (TUM), der Hochschule München (HM), der Hochschule Landshut sowie der Munich Business School (MBS), der Universität der Bundeswehr München (UniBW) und der Social Entrepreneurship Akademie (SEA).

# Außercurricular: Das Impact Creators Program

## Kontext und Rahmung

Das Impact Creators Program ist ein Social-Entrepreneurship-Qualifizierungsprogramm der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, das sich an Studierende und Promovierende aller Fakultäten richtet. Innerhalb von zwölf Wochen arbeiten interdisziplinäre Teams an ihren Impact-Start-up-Ideen, um konkrete Lösungen zu entwickeln, welche die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen adressieren.

## Hintergrund und Zielsetzung

Ziel des Programms ist es, den Teilnehmenden eine **praxisnahe Lernerfahrung unter realen Bedingungen zu ermöglichen und sie dabei bewusst aus ihrer Komfortzone zu locken**. Besonders für Gründungsteams in der frühen Phase bietet dieser Rahmen die notwendige Struktur. Am Ende des Prozesses entscheiden die Teams schließlich, ob sie ihre Vision mithilfe weiterführender Formate der FAU langfristig realisieren möchten.

## Die praktische Durchführung

Das Programm startet mit einem Kick-off-Wochenende, an dem Ideengeber\*innen ihre Ideen vorstellen und gemeinsam mit Co-Creator\*innen Teams von drei bis fünf Personen bilden. Nachdem das Teamgefühl durch Teambuilding-Übungen gestärkt wurde, erstellen die Gruppen eine Projektcharta und tauchen unmittelbar in die Discoverphase ein, um mithilfe von Zielgruppeninterviews das eigentliche Kernproblem zu identifizieren. Diese Erkenntnisse bilden in der darauffolgenden Designphase die Grundlage für die Entwicklung des Wertangebots sowie des Wirkungs- und Geschäftsmodells. In der anschließenden Validierungsphase planen und testen die Teams ihre Prototypen direkt am Markt, was ihnen ermöglicht, auf Basis der Rückmeldungen ihrer Zielgruppen kontinuierlich iterative Anpassungen vorzunehmen. Ein Review-Workshop bietet schließlich den notwendigen Raum für die Reflexion der Team- und Projektarbeit, bevor das Programm mit einem Final Demo Day und einem Pitch vor dem regionalen Impact-Entrepreneurship-Ökosystem abschließt.



*Latife  
Karaibrahimoglu*

### **Lerneffekte und Transfer**

Die Studierenden erlangen nicht nur fundierte Einblicke in die Praxis des Gründens, sondern entwickeln auch eine universell einsetzbare methodische Kompetenz. Ein wesentlicher Nebeneffekt ist die persönliche Weiterentwicklung, da die Teilnehmenden Selbstwirksamkeit erfahren und lernen, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen. Durch den entstandenen Austausch hat sich eine engagierte Impact-Community gebildet, die das Thema Social Entrepreneurship nachhaltig an der Universität verankert und dessen Sichtbarkeit stärkt.

### *Auf einen Blick*

- Dauer:** 12 Wochen (10 Workshops inkl. Workation)
- Zielgruppe:** Studierende & Promovierende (interdisziplinär)

# Social Entrepreneurship im Schulunterricht

**Die Schülerinnen und Schüler von heute sind die Gestalterinnen und Gestalter der Gesellschaft und der Arbeitswelt von morgen.**

Um ihnen das Konzept von Social Entrepreneurship zu vermitteln, sollte bereits in der Schule ein Grundstein dafür gelegt werden. Durch interaktive Entrepreneurship Lehre können die Schülerinnen und Schüler selbst aktiv werden. Dabei werden wichtige Basiskompetenzen wie Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein, Resilienz und professionelles Auftreten geschult.

## Kontext und Rahmung

Im Rahmen des Verbundprojekts „TaC – Teachers as Changemakers“, der Universitäten Bamberg und Würzburg, das von 2022 bis 2026 vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst gefördert wurde, ist die TaC-Toolbox „Mobilizing the Changemakers of Tomorrow – Social Entrepreneurship Education im Unterricht“ entstanden. Methoden und Inhalte, die während des TaC-Projekts für die **Vermittlung von Social Entrepreneurship an Lehramtsstudierende und Lehrkräfte** genutzt wurden, werden dort aufgeführt. (Angehende) Lehrkräfte können die Toolboxkarten einfach in ihren Unterricht integrieren, egal ob im Rahmen eines Praktikums, Referendariats oder in ihrer (zukünftigen) Berufslaufbahn.

## Hintergrund und Zielsetzung

Durch die **Toolboxkarten** können sich (angehende) Lehrkräfte, die oftmals noch gar nicht mit dem Thema Social Entrepreneurship in Berührung gekommen sind, einfach über das Konzept und verwandte Konzepte und Methoden informieren. Mit Hilfe der Karten bekommen sie Inspirationen für den eigenen Unterricht.



Sarah Dahnen

## Die praktische Umsetzung

Die Karten der Toolbox gliedern sich in drei Bereiche:

Basiswissen, Frameworkwissen und Methodenwissen.

- Die **Basiswissenskarten** vermitteln kompaktes, faktenbasiertes Hintergrundwissen (z.B. zu den SDGs oder zentralen Begriffen im Kontext von Social Entrepreneurship Education) und schaffen eine gemeinsame fachliche Grundlage für Lehrende und Lernende.
- Die **Frameworkkarten** hingegen stellen bewährte Orientierungsmodelle (wie das EntreComp-Modell) vor und zeigen auf, wie Lehrkräfte daraus Lern- und Kompetenzziele ableiten.
- Mit den **Methodenkarten** erhalten die Lehrkräfte praxiserprobte Anleitungen verschiedener Methoden, mit Informationen wann sich diese Methode gut einsetzen lässt, welche Lernziele dadurch erreicht werden können, für welche Altersstufen der Schülerinnen und Schüler sie geeignet ist und was die einzelnen Schritte der Methode sind. All dies wird kompakt auf 1-2 Karten dargestellt.

## Lerneffekte und Transfer

Durch die Möglichkeit, dass sich die Lehrkräfte selbst ihre Lern- und Kompetenzziele auf Basis des Entrecomp-Frameworks auswählen und darauf aufbauend passendes Hintergrundwissen und Methoden auswählen, kann ein verstärktes Verständnis von Lernzielen und der Vermittlung dieser durch spezifische Methoden erzielt werden. Daneben werden die SDGs greifbarer, indem man sie anhand verschiedener Methoden aktiv in den Unterricht integriert und reflektiert.

# Kooperation statt Silos: Hochschulübergreifende SE-Lehre

Hochschulen und Universitäten sind zentrale Ökosysteme für die Entwicklung nachhaltiger Gründungsideen. Insbesondere curriculare Lehrangebote bieten die Chance, Studierende frühzeitig für Social Entrepreneurship zu sensibilisieren – auch jene mit bislang geringem Bezug zu Gründung oder Nachhaltigkeit. So wird Social Entrepreneurship aus der Nische geholt und als relevanter Bestandteil akademischer Bildung erfahrbar.

Die Entwicklung sozial-ökologischer Start-ups erfordert ein breites Kompetenzspektrum. Neben wirtschaftlichem Verständnis sind gesellschaftliche Analyse, ethische Reflexion, Kreativität, Teamarbeit und Umsetzungsfähigkeit entscheidend. Diese Vielfalt lässt sich in klassischen, oft disziplinspezifisch organisierten Lehrformaten jedoch nur begrenzt abbilden. Fachübergreifender Austausch bleibt selten, viele Veranstaltungen sind klein, und die Dynamik für das (fiktive) Gründen eines intrinsisch motivierten Start-ups ist entsprechend begrenzt.

Vor diesem Hintergrund wurde die Social Entrepreneurship School (SES) als **skalierbares, hochschulübergreifendes Lehrformat** entwickelt, das gezielt unterschiedliche Perspektiven zusammenführt. Das Format findet einmal pro Semester in Münster statt und wird von Mitarbeiter\*innen der FH Münster, TAFH Münster, Universität Münster und REACH organisiert. Ziel ist es, **Social Entrepreneurship als gemeinschaftlichen Lernprozess zu gestalten und einen Lernraum zu schaffen, in dem Vielfalt als didaktische Ressource verstanden wird.**



Timo Adiek

Die Diversität des Formats zeigt sich auf mehreren Ebenen: Studierende verschiedener Hochschulen und Fachrichtungen arbeiten gemeinsam an sozial-ökologischen Geschäftsideen, begleitet von einem interdisziplinären Lehrenden-Kollektiv aus Professor\*innen, Gründungsberater\*innen und Praxispartner\*innen. Internationale Perspektiven von Hochschulen, Lehrenden und Studierenden erweitern den Blick zusätzlich.

Die Skalierbarkeit des Formats entsteht durch das Bündeln curricularer Kurse mehrerer Hochschulen. Lehrende der FH Münster, der Universität Münster, der Katholischen Hochschule NRW (Abteilung Münster) sowie erstmals der EAFIT (Kolumbien) und der Unisinos (Brasilien) integrieren ihre Veranstaltungen in ein gemeinsames Seminarformat. Im Wintersemester 2025/26 kamen so rund 125 Studierende und 25 Lehrende zusammen. Zur Wahrung des Seminarcharakters arbeiteten die Studierenden in sieben thematischen Unterräumen, in denen interdisziplinäre Teams Gründungsideen entwickelten. Die Begleitung erfolgte prozessorientiert: Lehrende und Praxisakteur\*innen agierten als Impulsgeber\*innen und Mentor\*innen, die Reflexion anregen, Perspektivwechsel ermöglichen und die Ideenentwicklung kritisch begleiten.

*Die Erfahrungen zeigen, dass hochschulübergreifende Lehre im Social Entrepreneurship nicht nur organisatorisch umsetzbar ist, sondern einen klaren Mehrwert bietet.*

*Sie schafft Lernräume, in denen Studierende Verantwortung übernehmen, unterschiedliche Denkweisen verbinden und unternehmerische Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln.*

# Vom Problemlösen zum Wirkungsdenken: MINT-Studierende für Soziale Innovationen begeistern

#J.06

Studierende in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) kommen im Rahmen ihres Studiums in der Regel nur selten mit Themen des Social Entrepreneurship in Kontakt. Die dreitägige Summer School „Soziale Innovationen in MINT“ an der TU Dresden bot ihnen einen niedrighschwelligigen Zugang zu Social Entrepreneurship. Wir starteten bei realen gesellschaftlichen Herausforderungen oder Problemen aus ihrem Umfeld (z.B. Klimakrise, demografischer Wandel, Mobilität, soziale Ungerechtigkeit) und verknüpften die MINT-typische „Problemlöse“-Kompetenz mit Wirkungsdenken.

Die Summer School fand als Blockveranstaltung in der vorlesungsfreien Zeit statt. Die Teilnahme war freiwillig, es gab keine ECTS, sondern ein Teilnahmezertifikat. Zielgruppe waren Studierende aus den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften, Ingenieurwesen und Bau und Umwelt. Aufgrund der Finanzierung durch Gleichstellungsmittel sollte die Summer School vorrangig weibliche Studierende ansprechen.

Didaktisch kombinierte das Format kurze Theorie-Impulse (Innovationsprozesse, Projektmanagement, Geschäftsmodellentwicklung, interdisziplinäres Arbeiten) mit langen Praxisphasen, damit die **Inhalte unmittelbar auf die eigene Idee angewendet** werden konnten. Ein interdisziplinäres Referent:innen-Team (Expert:innen der TU Dresden und aus Unternehmen) begleitete die Studierenden als Coaches. Wir arbeiteten täglich von 9:00 bis 17:00 Uhr gemeinsam an den Ideen, Geschäftsmodellen und Pitches. Den Teilnehmenden standen Bastel- und Moderationsmaterialien, Whiteboards sowie verschiedene Vorlagen für Methoden zur Verfügung.

### Tag 1 – Teams & Ideenfindung

Die Gruppen wurden bewusst divers zusammengesetzt. Nach einem Input folgte eine Kreativsession zur Ideengenerierung. Ein Picknick am Abend unterstützte Vernetzung und informellen Austausch.



Katharina Hunger

### Tag 2 – Methodenkoffer anwenden

Nach einem Workshop zur Geschäftsmodellentwicklung (Beispiel „Social Book Club“) übertrugen die Teams Methoden auf ihre Projekte, u. a. Stakeholder-Analyse und SWOT

### Tag 3 – Pitch-Training & Abschluss

Ziel war ein überzeugendes Pitch-Deck sowie eine Abendveranstaltung mit Jury-Feedback (durch Coaches von Innovationsförderplattformen aus Sachsen).

### Lessons Learned durch Feedback und Fokusgruppengespräche:

1. Wertfreier Raum: Ein wichtiger Sensibilisierungshebel war der wertfreie Lernraum: Weil die Teilnahme freiwillig war und keine ECTS vergeben wurden, fühlten sich die Studierenden weniger „geprüft“ und trauten sich eher, Ideen offen zu teilen.
2. Definition first: Die Teilnehmenden sagten, dass sie anfangs Schwierigkeiten hatten, soziale Innovation (SI) und technische Innovation sauber zu unterscheiden und zu klären, ob der Kern der Idee eher gesellschaftliche Wirkung, finanzielle Tragfähigkeit oder beides ist. Hier wurde von den Studierenden als Verbesserungsvorschlag eingebracht, früh ein gemeinsames SI-Verständnis zu erarbeiten.
3. Kleine begleitete Schritte: Außerdem berichteten Teilnehmende, dass sie sich von der „Größe“ sozialer Probleme schnell überfordert fühlen und Wirkung schwer einschätzbar ist. Umso hilfreicher scheinen kleine, konkrete Schritte mit Begleitung durch die Coaches.
4. Design-Thinking-Mindset: Ein weiterer Hebel für Sensibilisierung war das Design-Thinking-Mindset (z.B. „Iterate“, „Learn from failure“) mit dem die Studierenden bisher wenig Berührung hatten. Es half ihnen dabei, mutige und kreative Ideen zu entwickeln.

# Impact in 30 Minuten: Social Entrepreneurship in fachfremden Lehrveranstaltungen

#J.07

Social Entrepreneurship begegnet Studierenden häufig nur dann, wenn sie sich bewusst für entsprechende Wahlmodule oder Zusatzangebote entscheiden. Viele Studierende wissen nicht, was sich hinter dem Begriff verbirgt – entsprechend finden sie oft auch nicht den Weg in spezifische Social-Entrepreneurship-Veranstaltungen oder weiterführende Angebote. Genau hier setzt unser Ansatz an:

*Social Entrepreneurship wird gezielt  
in fachfremde Lehrveranstaltungen integriert –  
niedrigschwellig, praxisnah und  
immer mit direktem Bezug zu den jeweiligen Fachinhalten.*

Die Inputs werden dabei direkt in regulär stattfindende Vorlesungen oder Seminare eingebettet und erfordern keine zusätzlichen Termine.

**Ziel ist es, Studierende für Social Entrepreneurship zu sensibilisieren und auf die gesellschaftliche Relevanz des Themas aufmerksam zu machen.**

Ein zentrales Prinzip unserer Arbeit ist, dass es keinen allgemeinen Standard-Input gibt, der für alle Veranstaltungen gleichermaßen funktioniert. Stattdessen stimmen wir jede Input-Session individuell auf die jeweilige Lehrveranstaltung und die Interessen der Studierenden ab. Dafür sichten wir im Vorfeld die Curricula der Veranstaltungen, identifizieren mögliche Anknüpfungspunkte und machen den Lehrverantwortlichen konkrete Vorschläge zur inhaltlichen Einbindung.



Prof. Dr.  
Eva Jakob



Leonie Gärtner

Die Inputs sind in der Regel auf etwa 30 bis 60 Minuten ausgelegt und bestehen aus verschiedenen Elementen, die flexibel nach Bedarf kombiniert werden.

- Part 1 – Grundlegende Aspekte von Social Entrepreneurship: zentrale Begriffe, typische Merkmale.
- Part 2 – Konkreter Bezug zur fachfremden Lehrveranstaltung, zum Beispiel
  - Grundlagen des Human Resource Management – Themenblock zu Personal und Recruiting in Social Enterprises
  - Grundlagen der Ökologie – Startup-Case mit Bezug zu Biodiversität
- Part 3 – Aktive Anwendung, zum Beispiel
  - Diskussion der Cases und Befüllen verschiedener Templates zum Case, wie bspw. die IOOI-Logik oder das Business Impact Model
  - „Gründen in 5 min“: Ein kreatives Hochdruck-Experiment, bei dem die Studierenden zunächst gemeinsam Adjektive, Nomen und gesellschaftliche Herausforderungen an der Tafel sammeln. Erst nach der Enthüllung des Spielziels wählen die Teams je einen Begriff pro Kategorie, um daraus in wenigen Minuten ein nachhaltiges Startup-Konzept inklusive Problem, Zielgruppe, Lösung und Erlösmodell zu entwickeln. Wer beim anschließenden Pitch den lautesten Applaus erntet, gewinnt allseits beliebte Impact-Socken mit Zebra-Print.
- Part 4 – Marketing für weiterführende Veranstaltungen im Bereich Social Entrepreneurship, bspw. anrechenbare Lehrformate, Community-Days oder Pitch-Events

Unser Ziel ist es, Social Entrepreneurship nicht punktuell, sondern nachhaltig in der Lehre zu verankern. Dafür besuchen wir Lehrveranstaltungen regelmäßig und bauen das Angebot kontinuierlich auf weitere Fachbereiche aus. Gleichzeitig entstehen so **Netzwerke und langfristige Partnerschaften mit anderen Lehrstühlen.**

# „Mission: ...“ – Ein Format für praxisnahes Social Entrepreneurship mit Community-Einbindung

#J.08

## Kontext & Rahmen

Studentische Teams entwickeln über ein Semester sozialunternehmerische Ideen entlang definierter sozialer oder ökologischer Missionen wie „Mission: Inklusion“ (Ideen für mehr Inklusion in der Arbeitswelt), „Mission: Circular Founders“ (Ideen zur Stärkung von Mehrwegsystemen im To-go- und Transportbereich) und „Mission: Hilf Oma!“ (Ideen zur Verbesserung der Pflegekoordination, zur Verringerung von Einsamkeit). Ziel ist es,

**Studierende nicht nur methodisch zu qualifizieren, sondern sie systematisch mit realen gesellschaftlichen Herausforderungen, Zielgruppen und Praxisakteur:innen in Kontakt zu bringen.**

„Mission: ...“ ist als Challenge-Based-Learning-Format angelegt, in dem Teams nicht für einzelne Organisationen, sondern an praxisnahen Challenges eines thematisch definierten Missionsbereichs arbeiten. Die Einbindung von Praxispartner:innen dabei kein Zusatz, sondern integraler Bestandteil des Formats. Um Community-Aufbau zu betreiben behalten wir die übergeordneten Missionen 3-4 Jahre.

## Aufbau des Formats

Wir haben das Format zu unterschiedlichen Missionen (Inklusion, Mehrweg, Leben im Alter) umgesetzt. Der Aufbau ist missionsübergreifend identisch und wird anhand von Beispielen aus allen Missionen erklärt.



[Gesamtübersicht zum Format](#)

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** Ein Semester

**Zielgruppe:** Studierenden aller Studienrichtungen

**Material:** Workshopmaterial, Kreativmaterial



Prof. Dr.  
Eva Jakob



Tina Beeg

Den Auftakt bildet die **Lagebesprechung** (2h). Praxispartner:innen kommen hier als Feldexpert:innen in einem dialogbasierten Workshop zusammen und formulieren zentrale Problemstellungen der Mission. Zu Praxispartnern zählen soziale Verbände, Kommunen, Unternehmen und Startups. Diese bilden die Arbeitsgrundlage für die studentischen Teams, die an diesem Schritt bewusst noch nicht beteiligt sind.

 <https://www.youtube.com/watch?v=EgwIWoayb-E>

Im anschließenden **Basecamp** (2 Tage) erwerben die Studierenden sozialunternehmerische Kompetenzen, um die identifizierten Challenges strukturiert zu bearbeiten. Workshops und begleitendes Coaching schaffen ein methodisches Fundament, ergänzt durch Talks mit Gründer:innen aus dem jeweiligen Missionskontext, etwa mit den Gründern von RECUP („Mission: Circular Founders“) oder mit Kuchentratsch-Gründerin Katharina Mayer („Mission: Hilf Oma!“).

Für eine konsequent nutzer:innenzentrierte Ideenentwicklung folgen **Expeditionen** (2 h), bei denen die Teams gezielt in den direkten Kontakt mit der Zielgruppe gehen (z.B. Menschen mit Behinderung, Senior:innen). In „Mission: Inklusion“ z.B. beim Match-Day mit Spieler:innen des Rollstuhlbasketballvereins Bayreuth und der Bananenflanke Bayreuth e.V.. In „Mission: Hilf Oma!“ treffen Studierende bei einem Spielenachmittag auf Senior:innen des Bayerisches Rotes Kreuz Kreisverbands Bayreuth, während in „Mission: Circular Founders“ ein Community-Event mit den RECUP-Gründern den Austausch ermöglicht.

 <https://www.youtube.com/watch?v=e0mMfwWF1N0>

Im **Praxis-Briefing** (3 h) kommen Studierende und Praxispartner:innen erstmals zusammen. Inspirierende Impulse, Fishbowl-Diskussionen und kuratierte Networking-Formate schaffen Austausch auf Augenhöhe und liefern erstes Feedback zu den im Basecamp entwickelten Ideen. In „Mission: Circular Founders“ wurde dies unter anderem durch Beiträge von Startups im Bereich Mehrweg und einem Unternehmen mit einem innovativen Mehrwegansatz umgesetzt.



[https://www.youtube.com/watch?v=M7aLCx\\_JWtE](https://www.youtube.com/watch?v=M7aLCx_JWtE)

Der **Showdown** (3 h) bildet den Abschluss des Semesters. Die Teams präsentieren ihre Konzepte öffentlich, erhalten Rückmeldungen aus der Community und diskutieren nächste Umsetzungsschritte. Der Fokus liegt auf Wirkung und Weiterentwicklung. In „Mission: Inklusion“ wurde so die Idee inklusiver Team-Events gepitcht und anschließend vom RSV Bayreuth e.V. realisiert. (<https://rbb-bayreuth.de/firmenevent/>)



<https://www.youtube.com/watch?v=S7vLvcUJDEk>

### **Community-Einbindung als Wirkungshebel**

Die kontinuierliche **Einbindung einer missionsspezifischen Community aus Praxispartner:innen verleiht dem Format seine besondere Tiefe**. Statt punktueller Gastbeiträge entsteht ein fortlaufender Dialog zwischen Lehre, Praxis und Studierenden, der praxisnahe Ideenentwicklung, nachhaltige Lernprozesse und den Aufbau von Netzwerken jenseits des Hochschulkontexts ermöglicht. Der kontinuierliche Austausch ermöglicht ebenso das entstehende von Innovationen auch zwischen den Praxispartner:innen.

# Feedbacktechnik: Der heiße Stuhl

#J.09

## Kontext & Rahmung

Die Methode beschreibt eine beliebte **Feedbacktechnik**. Es ist jedoch sehr wichtig, auf die Kraft dieser Methode hinzuweisen. Oft ist Feedback, insbesondere positives Feedback, für Menschen sehr schwierig auszuhalten, wenn sie im Mittelpunkt des Geschehens stehen. So kommt es immer wieder zu Tränen der Rührung bei Menschen auf dem „heißen Stuhl“. Ich empfehle daher diese Methode für Gruppen, die bereits länger miteinander arbeiten oder in einem höheren Semester eines Studiengangs sind.

## Didaktische Umsetzung

Diese Methode sollte, wie alle Feedbackformate, gut vorbereitet werden. Dazu folgen einige leitende Fragen, inspiriert von dem Ansatz der **„Appreciative Inquiry“**. Dieser Ansatz richtet den Blick auf das Positive und das Potenzial und hilft somit beim konstruktiven Feedback. Für die Umsetzung wird ein halber Stuhlkreis gebildet und in der Mitte vorn wird ein Stuhl platziert. Dies ist der „heiße Stuhl“, auf dem eine Person sitzt, die Feedback empfängt. Es sollte freiwillig gewählt werden, ob man nach vorn geht oder nicht. **In der Praxis zeigt sich, dass eine positive Gruppendynamik oft greift und sich am Ende alle einmal auf den Stuhl trauen.**

In der Praxis haben sich diese leitenden Fragen für die Gruppe bewährt:

- Was hat XY meiner Meinung nach besonders gut gemacht im letzten Semester? Welche inspirierenden und motivierenden Momente habe ich dank XY erlebt? Wie hat XY mich durch ihr/sein Verhalten weitergebracht, positiv überrascht oder beeindruckt?
- Was wünsche ich mir von XY, damit wir gemeinsam unsere Ziele erreichen? Wo und wie könnte XY ihr/sein Potenzial noch besser nutzen?



Ann-Cathrin  
Scheider

Sobald eine Person sich freiwillig bereit erklärt hat, auf den „heißen Stuhl“ zu gehen, beginnt das Feedback. Jede:r Anwesende darf etwas sagen, muss aber nichts sagen. Wichtig: Auch wenn es mal einen Moment dauert, bis jemand den Anfang macht, darf man ruhig etwas abwarten – **etwas Stille gehört zu dieser Methode** auch dazu.

Die Studierenden dürfen anhand der Fragen ihr Feedback geben und dabei natürlich auch Kritik äußern, sie sollte aber nicht dominieren und konstruktiv formuliert sein. Der/die Moderator:in achtet darauf, hier ggf. Rückfragen zur Präzisierung zu stellen. Vorab sollte darauf hingewiesen werden, dass es hier nicht um Rechtfertigung geht. Die Person auf dem „heißen Stuhl“ ist still und stellt nur Rückfragen bei Verständnisproblemen. Am Ende einer jeden Runde kann die Person dann den folgenden Satz sagen: **„Ich bin nicht auf der Welt, um so zu sein, wie ihr mich haben wollt, aber ich danke euch für euer Feedback“**. Auch wenn nach diesem Satz etwas peinlich berührt gelächelt wird, hat er doch eine Kraft, sodass ich es oft als Abschluss vorgebe.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 1 Tag

**Zielgruppe:** Alle Semester | Team nach Sprint

**Material:** Stuhlkreis, Flipcharts mit Leitfragen

### **Lerneffekt und Transfer**

Für mich ist diese Methode ein Highlight meiner Arbeit mit Studierenden. Insbesondere im erfahrungsbasierten Lernen sind Teams enorm wichtig. Der „heiße Stuhl“ stärkt das Team auf eine kraftvolle Weise, da es sich hier um psychologische Sicherheit handelt. Alles darf gesagt werden, aber immer mit dem Blick auf das Potenzial der anderen. Dennoch ist es für mich eine Methode für fortgeschrittene Teams, da die Erkenntnisse und Sätze aus diesen Feedbacks oft noch Jahre später wirken.

# SAGE-Studierende für Soziale Innovationen sensibilisieren

#J.10

## Kontext & Rahmung

Im Forschungsprojekt Game-SI (2024–2026) untersuchten wir

**niedrigschwellige, spielbasierte Zugänge zum Themenfeld Soziale Innovationen**. Wir erprobten drei von der Hilfswerft gGmbH entwickelte Mini-Spiele in sechs Studiengängen mit 136 Teilnehmenden. Besonders überzeugte dabei das Spiel die „Wirkungsjagd“.

Das Spiel ist an den Spielklassiker Tabu angelehnt und praxisnah konzipiert. Es lässt sich flexibel in curriculare wie außercurriculare Lehrformate integrieren – etwa als Warm-up zu Beginn einer Sitzung, als Energizer nach intensiven Arbeitsphasen oder Pausen, oder als thematischer Einstieg in die Bereiche Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship.

### *Das Spiel: Die Wirkungsjagd*

Schnappt euch die Wirkungsbeispiele! Die Teilnehmenden versuchen ihren Teammitglieder Begriffe zu erläutern, ohne dabei den Begriff selbst oder bestimmte Wörter zu nennen. Sie haben zwei Minuten Zeit, gemeinsam sechs Punkte zu knacken. Jede Umschreibung zählt, jede Fährte hilft. Bereit für die Jagd?

In unserem Kontext wurde das Format gezielt zur frühzeitigen Sensibilisierung eingesetzt, um Interesse zu wecken und ein erstes Bewusstsein für die Kompetenzen zu schaffen, die für die Entwicklung und Verbreitung Sozialer Innovationen erforderlich sind. Grundsätzlich ist das Format jedoch flexibel einsetzbar und kann auch an anderen Stationen der Lernreise integriert werden.

### *Auf einen Blick*

**Dauer:** 15 Minuten Spielzeit

**Zielgruppe:** Alle Semester

**Material:** Laptop, Beamer, Präsentation mit Begriffen, Uhr, Material zur Gruppeneinteilung, Material zum Punkte zählen



Melanie Akerboom

## Hintergrund und Zielsetzung

Die Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH) ist die größte staatliche SAGE-Hochschule Deutschlands mit den Schwerpunkten Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege sowie Erziehung und Bildung. Mit ihrer Transferstrategie verfolgt sie das Ziel, Transfer und Soziale Innovationen systematisch zu stärken. Seit dem Aufbau des Gründer\*innenzentrums als erste Anlaufstelle für Hochschulangehörige im Jahr 2022 hat zudem die Förderung von Gründungen und beruflichen Wegen in die Selbstständigkeit an Bedeutung gewonnen.

Eine Befragung, die wir unter Hochschulangehörigen und Alumni im Jahr 2024 durchgeführt haben, zeigte uns: Der Begriff „Soziale Innovationen“ ist bislang weitgehend unbekannt. Gleichzeitig sehen knapp 80 % der Befragten eine (Teil-)Selbstständigkeit als mögliche Karriereoption und bewerten entsprechende Informationsangebote im Studium – auf freiwilliger Basis – als (sehr) wichtig. Durch die Ergebnisse wurde ein substantielles Interesse an unternehmerischen Perspektiven sichtbar – verbunden mit dem Bedarf an frühzeitiger Sensibilisierung und Orientierung im Studium.

Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt Game-SI darauf ab, niedrigschwellige Zugänge zum Themenfeld zu eröffnen und gezielt an bestehende curriculare Strukturen anzuschließen. Der Begriff „Soziale Innovationen“ sollte sowohl bei Studierenden als auch bei Lehrenden stärker verankert werden. Gleichzeitig sollte auf freiwillige, außercurriculare Angebote der Hilfsverft sowie perspektivisch auf Angebote des Career Service und des Gründer\*innenzentrums aufmerksam gemacht werden. Ausgangspunkt war die Annahme, dass viele Studierende mit praxisnahen Beispielen Sozialer Innovation bereits vertraut sind, auch wenn ihnen bislang die begriffliche Einordnung und theoretische Rahmung fehlt.

## Die praktische Durchführung

Die **Wirkungsjagd ist ein schnelles, kooperatives Spiel**, das sowohl in kleinen als auch in größeren Gruppen gespielt werden kann. Begriffe werden per Beamer gezeigt (oder analog auf vorbereiteten Blättern); darunter stehen rote Wörter, die nicht gesagt werden dürfen. Das Plenum errät in einem Zeitfenster von zwei Minuten so viele Begriffe wie möglich. Wird gegen die Regeln verstoßen, folgt der nächste Begriff. Zum Ende hin werden die Studierenden nach dem gemeinsamen Nenner der Begriffe gefragt und der Übergang zu anknüpfenden oder vertiefenden Themen rund um Soziale Innovationen oder Social Entrepreneurship kann erfolgen.

### Beispiele zu erratender Wörter

Die Begriffe sind moderne oder bereits etablierte Soziale Innovationen wie beispielsweise "Carsharing"

Verbotene Wörter:  
PKW, Mieten, Mobilität, App

Erklärbeispiel:  
„Wie Leihrad, nur vier Räder;  
kurz nutzen, dann freigeben.“

### Weitere Beispiele

↙ Mehrgenerationenhaus / Reparatur Café /  
(digitale) Selbsthilfegruppen / Soziokratie /  
Genossenschaften / Urban Gardening

### Alternative Spielvarianten

Eine Variante mit lokalen Praxisbeispielen (z. B. Himmelbeet, SuperCoop Berlin, Too Good To Go, Leihbar) ist ebenfalls denkbar, sofern diese zuvor in der Lehrveranstaltung behandelt oder den Teilnehmenden bereits bekannt sind. So lässt sich das Spiel besonders gut zur Wiederholung und Vertiefung des Wissens einsetzen.

## Fazit

Die alltagsuntypische Intervention aktiviert Studierende und lässt sie zentrale SI-Kompetenzen wie Teammanagement und Ambiguitätstoleranz direkt erleben. Für SAGE-Studierende erwies sich dabei der Zugang zu Sozialen Innovationen über persönliche Werte, gesellschaftliche Wirkung und praxisnahe Beispiele als besonders wirksam – ergänzt durch sprachlich angepasste Tools wie den WIRKcanvas, der das Business Model Canvas für den Social-Innovation-Kontext adaptiert.



# Lernen mit Praxiswirkung: Challenge-based Learning als Brücke zwischen Hochschule und Praxis

*Ein ko-innovativer Lehr- und Lernansatz  
zur Lösung realweltlicher Herausforderungen  
und zur Stärkung des Wissenstransfers*

## Hintergrund

Um Herausforderungen wie Klimawandel und Digitalisierung zu bewältigen, braucht es praxisnahe Bildungsformate an Hochschulen, die Future Skills vermitteln und Studierende zu Change Makern ausbilden. Challenge-based Learning ist ein solcher Ansatz, der theoretisches Wissen, selbstgesteuertes Lernen und praktische Anwendung miteinander verknüpft. Unternehmen profitieren von neuen Ideen, Hochschulen stärken ihre Rolle als Innovationsakteure. Der Ansatz fördert Wissenstransfer durch anwendungsnahe, gesellschaftlich relevante und wissenschaftlich fundierte Lösungen. Die enge Zusammenarbeit mit externen Partnern sensibilisiert Studierende für unternehmerisches Denken und ermöglicht nachhaltiges Handeln und langfristige Kooperationen, welche die **Sichtbarkeit universitärer Innovationsaktivitäten und Transferstellen erhöhen**.

## Kontext und Umsetzung

An der Universität Oldenburg wird Challenge-based Learning im Modul „Sustainable Venturing“ immer im Wintersemester für Masterstudierende der Studiengänge Sustainability Economics Management, Wirtschaftsinformatik und BWL angeboten. In einem sechsmonatigen Innovationssprint entwickeln Masterstudierende und Praxispartner unter Betreuung von Lehrenden (verantwortlich für „Teaching on demand“ und Coaching) innovative Lösungen für nachhaltigkeitsrelevante Fragestellungen. **Die „Projekt-Challenges“ ergeben sich aus aktuellen Gründungs- oder Innovationsvorhaben der Praxispartner** und beziehen sich auf Technologien, Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse. Innovativität, Nachhaltigkeitsbezug und Umsetzbarkeit dieser Geschäftsideen sind hier entscheidend.



*Nina Heiting*

## **Der Ablauf des Moduls**

Unternehmen und Startups werden von den Lehrenden als „Challenge Provider“ akquiriert. Beim Kick-off-Event pitchten die Praxispartner ihre „Challenges“, zu welchen sich die Studierenden, je nach Interesse, in Teams von drei bis fünf Personen zuordnen. Die Studierendenteams arbeiten über die **sechs Monate gemeinsam mit ihren jeweiligen Praxispartnern auf Augenhöhe an deren Innovationen**. Sie bringen das fachliche Wissen ihrer Studiengänge, Analysefähigkeit, Kreativität und ihren „Außenblick“ auf das Unternehmen ein. Dabei lernen sie die realen Anforderungen in Innovationsprozessen kennen, müssen Unsicherheiten bewältigen und ihre Challenge konsequent verfolgen.

Die Gruppen managen ihre Projekte eigenständig, werden aber von Lehrenden individuell gecoacht und erhalten so die Unterstützung, die sie für eine erfolgreiche Bearbeitung ihrer Challenge benötigen. Diese reichen von empirischen Untersuchungen mit Stakeholdern der Praxispartner über Markt-/Kundenpotenzialanalysen bis zu umfassenden themenspezifischen Literaturrecherchen. Die Ergebnisse werden den Praxispartnern in einem Abschlussbericht zur Verfügung gestellt. Ziel seitens der Studierenden ist der Erwerb von Future Skills, insbesondere Kompetenzen für nachhaltiges Unternehmertum, und die Beschleunigung der Umsetzung der entwickelten Lösungen beim Praxispartner.

# Collaborative Online International Learning (COIL) für Social Entrepreneurship

## Kontext und Rahmung

Im Wintersemester 2025/2026 wurde ein kollaboratives digitales Lernformat zu »Social Entrepreneurship« als Makeathon in Zusammenarbeit von Hochschule Anhalt (HSA) und St.-Augustinus-Universität Tansania (SAUT) angeboten. Daran teilgenommen haben sechs internationale Partnerunternehmen, die im Bereich Social Entrepreneurship tätig sind, sowie interdisziplinäre Studierende.

**Anhand von Ansätzen aus challenge-based Learning und Service Learning arbeiteten die Unternehmen mit den Studierenden**

**zusammen.** Das Format wurde von vier Professor\*innen und zwei wissenschaftlichen Mitarbeitenden begleitet: Prof. Dr. Christiane Naumann (HSA), Prof. Dr. Daniel Michelis (HSA), Prof. Michael Sarbacher (HSA), Dr. Emmanuel Lwankomezi (SAUT), Dr. Carolyn Finck-Barboza (HSA) und von mir, Christian Schlimok (HSA).

## Hintergrund und Zielsetzung

Im Lernformat tauschten sich Unternehmen und Studierende praxisorientiert zu Social Entrepreneurship aus und arbeiten gemeinsam an unternehmensspezifischen Fragestellungen. Als Lernziel sollten die Studierenden das Geschäftsmodell der beteiligten Social Entrepreneurs erläutern und Impulse für Lösungsansätze zu Herausforderungen der beteiligten Unternehmen einbringen.

## Die praktische Durchführung

Nach einer Bedarfsanalyse wurde sichtbar, dass die Unternehmenspartner\*innen ein kompaktes Format benötigen, um sich aktiv zu beteiligen. Anhand des Design-Thinking-Prozesses gestalteten wir fünf ca. 90-minütige Videokonferenzen, die eine internationale Beteiligung ermöglichten.



*Christian Schlimok*

## 1. Session: Empathize

Zunächst wurden die Lernziele und das Thema »Müllvermeidung und Kreislaufwirtschaft« vorgestellt. Zudem wurden die Sustainable Development Goals (SDGs) referenziert und die Inner Development Goals (IDGs) vermittelt. Alle Lehrenden, Partnerorganisationen und Studierenden stellten sich vor. Im Anschluss wurde die Zusammenarbeit im Lernformat reflektiert.

## 2. Session: Define

Nun stand die Analyse der Geschäftsmodelle der beteiligten Social Enterprises im Fokus. Dafür wurde der Impact Business Model Canvas der Stanford University genutzt und in Teams mit Studierenden und den jeweiligen Unternehmen auf digitalen Whiteboards bearbeitet.

## 3. Session: Ideate

Die Analysen der Geschäftsmodelle wurden präsentiert und diskutiert. Auf Basis von »How might we ...«-Fragen wurden ko-kreativ von Unternehmen und Studierenden zentrale Herausforderungen formuliert.

## 4. Session: Prototype

Im Dialog zwischen Studierenden und Unternehmen wurden prototypische Lösungsansätze entwickelt, um den Herausforderungen der Social Entrepreneurs zu begegnen. Zur Öffnung des Lösungsraums dienten Trigger Questions.

## 5. Session: Test

Im Rahmen eines hybriden Lernfestivals zu Social Entrepreneurship wurden an der Hochschule Anhalt die Lösungsansätze einer breiteren Öffentlichkeit präsentiert und Ideen für Zukunftsprojekte entwickelt. Auf diesem Weg soll gemeinwohlorientiertes Unternehmertum u.a. stärker in Sachsen-Anhalt verankert werden.

## **Lerneffekt und Transfer**

Als Ableitung aus der beschriebenen Struktur und Methodik, sollen weitere COIL-Lernformate zu Social Entrepreneurship entwickelt werden. Die damit verbundene Forschung soll im Praxistransfer von Lehrenden und Berater\*innen zur optimierten Gestaltung von Collaborative Online International Learning für Social Entrepreneurship genutzt werden.

Das beschriebene Lernformat wurde im Rahmen des Programms »Nachhaltig Wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen« durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages und die Europäischen Union über den Europäischen Sozialfonds (ESF Plus) gefördert. Mit der Durchführung der Fördermaßnahme ist die IBYKUS AG für Informationstechnologie beauftragt.

# Intercultural Storytelling als Methode zur Entwicklung von Social Innovation Projekten



Michael Kriegel

Interkulturelles Storytelling an der TH Rosenheim soll transformatives Lernen, bürgerschaftliches Engagement und interkulturelle Kompetenz fördern. In internationalen Projekten, die wir an der TH Rosenheim durchführen, sind die **Studierenden aktiv als Mitgestalter\*innen** beteiligt, was ihre Lernerfahrung bereichert und ihre Fähigkeiten für die Zukunft erweitert. Dieser Ansatz verbindet Bildung, Feldforschung und kreative Formate, um gesellschaftliche Probleme anzugehen und dabei die Selbstwirksamkeit und soziale Innovation zu fördern. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass er die kognitive Flexibilität, Empathie und Zusammenarbeit stärkt und somit ein wirkungsvolles Instrument für die Gestaltung einer zukunftsorientierten Bildung darstellt.

Kern der Aktivitäten ist ein **Blended Intensive Programme** das zwischen verschiedenen kanadischen Provinzen (Québec, Alberta) und der TH Rosenheim stattfindet. Deutsche und kanadische Studierende arbeiten seit 2021 in einem interkulturellen Bildungsnetzwerk, das Entrepreneurship, Ideation, interkulturelle Kommunikation und die Förderung sozialer Innovationen miteinander verbindet. In Ideation Workshops, Idea Walks in den Bergen sowie dem Besuch der deutschen und kanadischen Social Innovation Ökosysteme wird ein gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Herangehensweisen entwickelt. Studierende erstellen als Abschlussarbeit Interviews, die als Transkript oder Video-Audio-Podcasts erstellt werden.

Seit 2025 werden diese Aktivitäten um verschiedene europäische Universitäten aus der DIVERSE Allianz ergänzt. In 2026 stehen Challenge based learning Formate mit finnischen, niederländischen, irischen, türkischen, kanadischen und deutschen Studierenden an. Reale Herausforderungen von Unternehmen und NGOs werden hier mit Methoden des Responsible Entrepreneurship bearbeitet (z.B. Problem-Solution Canvas, Wertekompass), zudem entstehen ein Challenge based learning-Playbook sowie ein Playbook zum Thema Intercultural Storytelling im Rahmen des EU-Projekts.

# Ökosystem



# enactus™

Germany e.V.

# ÖKO- SYSTEM

## Unsere Vision

Enactus ist die weltweit größte gemeinnützige Organisation, die als Lern-, Wettkampf- und Vernetzungsplattform studentische Unternehmer:innen unterstützt ihre innovativen Projekte in die Tat umzusetzen: Von Ideation bis Start-up! Wir fördern innovative Projektideen, die einen positiven Impact haben und bilden unternehmerische Führungspersonen und sozialen Innovatoren aus.

## Unsere Angebote

- Enactus-Teams an 29 deutschen Hochschulen
- Nationale und internationale Pitch-Wettbewerbe
- Exklusive Kontaktmöglichkeiten mit Partnern und Advisors
- Workshops und Ausbildungsformate in den Bereichen Unternehmertum, Leadership, Nachhaltigkeit etc.
- Weltweites studentisches Netzwerk durch Events und Plattformen

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Gemeinsame Arbeit auf Projekt- und Teamebene in mehreren deutschen Städten, sowie Vernetzung auf lokalen Events.

## Unsere Zielgruppen

- Studierende, die unternehmerische Ideen vorantreiben möchten, welche positive Auswirkungen auf die Allgemeinheit haben
- Universitäten, die „Sustainable Entrepreneurship“ an ihrer Hochschule verankern möchten
- Unternehmen, die studentische Initiativen oder nachhaltige Startups unterstützen möchten

## Kontakt

<https://www.enactus.de>  
[office@enactus.de](mailto:office@enactus.de)



FGF-Arbeitskreis Social Entrepreneurship

ÖKO-  
SYSTEM

## Unsere Vision

Der Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) ist die führende wissenschaftliche Vereinigung für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand im deutschsprachigen Raum. Der Arbeitskreis Social Entrepreneurship vernetzt Forschende, Lehrende und Transferinteressierte und schafft Räume für regelmäßigen Austausch und Zusammenarbeit. Gemeinsames Ziel: Forschung, Lehre und Transfer mit Blick auf positive gesellschaftliche Wirkung stärken und weiterentwickeln.

## Unsere Angebote

- Mitgliedschaft und Teilnahme am G-Forum (Jahreskonferenz des FGF e.V.)
- Mitgliedschaft in unserer engagierten Arbeitskreis-Community und Teilnahme am Frühjahrestreffen der Arbeitskreise Social und Sustainable Entrepreneurship mit Paper Development Workshops sowie Austauschformaten zu Lehre, Transfer und Politik
- Initiierung und Mitgestaltung von Austauschformaten (z.B. KoautorInnen-Workshops, Hackathons)

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Zusammenarbeit bei Veranstaltungen wie dem Frühjahrestreffen, bei dem FutureSEE ein eigenständig gestaltetes Programm zum Thema Social Entrepreneurship Education verantwortet.

## Unsere Zielgruppen

Forschende, Lehrende und Transferinteressierte im Bereich Social Entrepreneurship an Universitäten und Hochschulen im deutschsprachigen Raum sowie in weiteren europäischen Ländern.

## Kontakt

[www.fgf-ev.de/arbeitskreise/ak-sustainable-entrepreneurship/](http://www.fgf-ev.de/arbeitskreise/ak-sustainable-entrepreneurship/)

Leitung des Arbeitskreises: Nicole Siebold  
[nicole.siebold@mgmt.au.dk](mailto:nicole.siebold@mgmt.au.dk)



## Unsere Vision

Wir sind der Heimathafen für Menschen die etwas verändern möchten. Baut mit den Mitteln von Social Entrepreneurship in unseren Bildungsformaten Ideenschiffe, aus denen auf dem rauen Wirtschaftsmeer Social Startups, Soziale Innovationen oder selbstwirksames Engagement werden können.

## Unsere Angebote

- Social Entrepreneurship Camps
- maßgeschneiderte Workshops mit SE-Bezug
- Train-the-Trainer-Formate
- verspielte Selbstwirksamkeitstrainings

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Austausch im Netzwerk zu Good Practices in der SE Lehre.

## Unsere Zielgruppen

- Studierende und Dozierende an deutschen Hochschulen, Oberstufen
- Azubis
- gemeinnützige Organisationen

## Kontakt

<https://www.hilfswerft.de>

[fabian@hilfswerft.de](mailto:fabian@hilfswerft.de)

# [re]flecta

# ÖKO- SYSTEM

## Unsere Vision

Wir demokratisieren den Zugang zu Netzwerk, Wissen und Fördermitteln für Zukunftsgestalter:innen – und schaffen einen Nährboden für soziale Innovationen, damit eigene und gesellschaftliche Veränderungen einfacher machbar werden.

## Unsere Angebote

- Reflecta.Network: Heimat für alle, die aktiv an einer positiven gesellschaftlichen Veränderung arbeiten
- Reflecta Fördermittelkompass: Passende Förderprogramme in der größten Förderdatenbank – schnell und einfach mit KI-Unterstützung
- Reflecta Weiterbildung: Praxisnahe Workshops und Seminare für Zukunftsgestalter:innen
- Reflecta Events: Austausch zwischen Changemaker:innen, Impact Startups und Organisationen

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

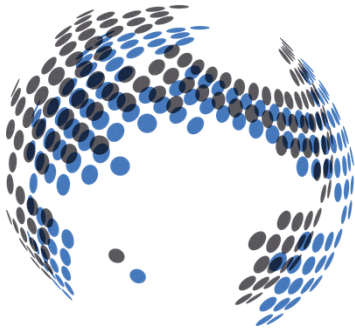
Zugang zum Reflecta-Netzwerk und Fördermittelkompass.  
Vernetzung, Austausch sowie gemeinsame Events und Workshops.

## Unsere Zielgruppen

- Zukunftsgestalter:innen
- Gründer:innen & Projektstarter:innen
- Selbstständige
- Unternehmen und Organisationen

## Kontakt

[info@reflecta.org](mailto:info@reflecta.org)  
[www.reflecta.network](http://www.reflecta.network)  
[www.foerdermittelkompass.reflecta.org](http://www.foerdermittelkompass.reflecta.org)



Social  
Entrepreneurship  
Akademie

ÖKO-  
SYSTEM

## Unsere Vision

Unsere Vision ist eine Gesellschaft, die sich aktiv und kritisch denkend sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen stellt. Wir verstehen Bildung als Schlüssel für gesellschaftlichen Wandel. Denn nur durch den wechselseitigen Austausch zwischen Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft wird nachhaltige Veränderung möglich.

## Unsere Angebote

- Gründungsberatung und Vernetzung im Social-Startup-Hub Bayern
- SEA:gess
- SEA:certificate
- SEA:start
- SEA:teach-the-teacher
- SEA:lab
- SEA:mooc
- SEA:trainingskarten

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Teilnahme an Veranstaltungen, Austausch, Erarbeitung von Themen & didaktischen Inhalten.

## Unsere Zielgruppe

Wir sind eine zentrale Anlaufstelle für alle, die unternehmerisches Denken und Handeln mit gesellschaftlichem Mehrwert in Einklang bringen wollen. Unser breites Bildungs- und Beratungsangebot richtet sich an Studierende, junge Berufstätige, Gründerinnen und Gründer, Gründungsinteressierte – und alle, die gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalten wollen.

## Kontakt

[www.seakademie.org](http://www.seakademie.org)  
[info@seakademie.de](mailto:info@seakademie.de)  
Tel.: +49 89 126 532 85



## Unsere Vision

seismic bietet ein integriertes Aktivitätenpaket zur Förderung des Verständnisses und des Selbstvertrauens der Studierenden im Umgang mit sozialem Unternehmertum und der Entwicklung von Geschäftsmodellen. Wir befähigen durch interdisziplinäre und internationale Kurse zu sozialem Unternehmertum und Innovation.

## Unsere Angebote

Co-finanziert durch die EU sind die meisten Angebote auf Englisch werden aber in anderen Sprachen (u.a. französisch, deutsch) genutzt

- seismic competencies
- seismic survey
- seismic course
- seismic APP
- seismic Award
- seismic community

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Erfahrungsaustausch und Input

## Unsere Zielgruppe

Lehre für Sozialunternehmertum und geschäftliche Innovation

## Kontakt

[seismic.eu](http://seismic.eu)

[seismic@cbs.dk](mailto:seismic@cbs.dk)



## Plattform für **Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen**

# ÖKO- SYSTEM

### Unsere Vision

Wir schaffen einen zentralen Ort für alle, die unsere Zukunft mitgestalten und mit guten Ideen soziale Wirkung erzeugen möchten. Hier finden Sozialinnovator:innen, Förder- und Finanzpartner:innen sowie Wissenschaftler:innen Unterstützung, Wissen und wertvolle Vernetzungsmöglichkeiten, um ihre sozial-innovativen Projekte und Visionen voranzutreiben.

### Unsere Angebote

- Förderfinder
- Veranstaltungsfinder
- Lösungsfinder
- Wirkungstoolfinder

Das SIGU-Ökosystem bietet einen deutschlandweiten Überblick von Unterstützungsorganisationen. Im Blog und in den Spotlights geben wir Einblick in aktuelle Themen zu Sozialen Innovationen und Wissenschaft.

### Social Media & Newsletter

Ihr wollt auf den Laufenden bleiben? Dann abonniert den Newsletter der SIGU-Plattform oder folgt uns auf LinkedIn und Instagram!

### Unsere Zielgruppen

- Sozialinnovator:innen
- Förder- und Finanzpartner:innen
- Hochschulen, Forschung und Transferprojekte der Wissenschaft
- Unterstützungsorganisationen des SIGU-Ökosystems

### Kontakt

<https://sigu-plattform.de>

[info@sigu-plattform.de](mailto:info@sigu-plattform.de)



**S E  
N D**

**Social  
Entrepreneurship  
Netzwerk  
Deutschland**

**ÖKO-  
SYSTEM**

## Unsere Vision

SEND vertritt Unternehmen und Organisationen, die gesellschaftliche Probleme lösen und ihre Profite mehrheitlich in ihre Mission reinvestieren. Die Hürden, denen sie dabei begegnen, müssen abgebaut werden – dafür setzen wir uns jeden Tag ein.

SEND ist die Stimme von Sozialunternehmen in Deutschland, wir vernetzen sie und stärken sie.

## Unsere Angebote

Als Mitglied bekommst Du:

- Die Gelegenheit, gemeinsam mit unserem hauptamtlichen Team die politischen Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene für Social Entrepreneurship mitzugestalten.
- Zugang zu einer tollen Community und die Möglichkeit, dich in deiner lokalen Regionalgruppe aktiv einzubringen.
- Exklusive Formate wie Masterclasses und Roundtables sowie Vorteile von unseren Partnerunternehmen.

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Kooperationspartner, Sparringpartner, gegenseitige Unterstützung

## Unsere Zielgruppen

SEND zählt über 750 Mitglieder, die die gesamte Bandbreite des Sozialunternehmertums abbilden – von innovativen Start-ups über große gemeinnützige Organisationen bis hin zu Unterstützungsorganisationen, Privatpersonen sowie Förderpartnern aus Wirtschaft und Wissenschaft. Schaut gerne bei uns vorbei!

## Kontakt

<https://www.send-ev.de>

[info@send-ev.de](mailto:info@send-ev.de)



## Unsere Vision

Wir stellen uns eine Welt vor, in der junge Menschen ihr Potenzial als Sozialunternehmer:innen und Agent:innen des Wandels erkennen und entfalten.

Wir befähigen sie, ihre Talente und Leidenschaften in wirksame unternehmerische Initiativen zu übersetzen, die gesellschaftliche Herausforderungen adressieren und eine ökologisch nachhaltige und sozial gerechte Gesellschaft voranbringen.

## Unsere Angebote

- Events und Workshops zu Social Entrepreneurship
- (Pre-)Inkubationsprogramme zur Kompetenzentwicklung
- Internationale Alumni-Community und Partnernetzwerke
- Sichtbarkeit für junge Gründer:innen
- Social Impact Award zur Würdigung junger Gründer:innen und ihrer innovativen Lösungen

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Weiterführende Unterstützung für Studierende, die SE in der Praxis vertiefen möchten, Erfahrungsaustausch und Input.

## Unsere Zielgruppe

Junge Menschen zwischen 16-30 Jahren, die aktiv unsere Gesellschaft transformieren wollen.

## Kontakt

[www.germany.socialimpactaward.net](http://www.germany.socialimpactaward.net)

[info@socialimpactaward.net](mailto:info@socialimpactaward.net)



## Unsere Vision

Wir konzentrieren uns auf Geschäftsmodelle, die mehr wollen als reine Gewinnmaximierung. Wir entwickeln Ideen Kinder zu tragfähigen Konzepten – stimmig zur Person, zum Markt und zur Natur – und verstehen Entrepreneurship als aktive Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft, als bewusstes Gegengewicht zu einer Logik, in der schnelle Exits oft wichtiger sind als echte Wirkung.

## Unsere Angebote

- Entrepreneurship Summit (großes Gründerevent)
- Entrepreneurship Masterclass (Unterstützung bei der Entwicklung eigener Geschäftsmodelle)
- Citizen Entrepreneurship Competition (weltweiter Ideen-Wettbewerb)
- Entrepreneurship Campus (Plattform für Entrepreneurre zwecks Vernetzung und gegenseitiger Unterstützung)

## Zusammenarbeit mit FutureSEE

Kollaboration mit dem FutureSEE Summit zum wissenschaftlichen Austausch zu SE Lehre.

## Unsere Zielgruppe

Alle Menschen, die eine unternehmerische Haltung haben oder erlernen möchten, um unsere Gesellschaft zu gestalten.

## Kontakt

<https://entrepreneurship.de/>  
[stiftung@entrepreneurship.de](mailto:stiftung@entrepreneurship.de)



# Autor:innen

Mona Mirtsch | Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde  
Britta Gosse | Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde  
Amelie Wenninger | Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Melanie Akerboom | Alice Salomon Hochschule  
Christine Angerer | Selbständige Supervisorin & Coach (DGSv)  
Tina Beeg | Universität Bayreuth  
Melanie Dahl | Wirkung. Strategie. Transformation.  
Sarah Dahlen  
Jennifer Eschweiler | Bertelsmann Stiftung  
Leonie Gärtner | Universität Bayreuth  
Nina Heiting | Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Anne-Karen Hüske | Copenhagen Business School  
Kai Hockerts | Copenhagen Business School  
Katharina Hunger | Technische Universität Dresden  
Sumaya Islam | Universität Paderborn  
Eva Jakob | Universität Bayreuth  
Latife Karaibrahimoglu  
Theres Konrad | Leuphana Universität Lüneburg  
Michael Kriegel | Wild Campus / Technische Hochschule Rosenheim  
Jörn Krug | Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF  
Daniel J. Kruse | Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde  
Bernhard Lorig | Gründungsbüro RPTU & HS Kaiserslautern  
Bettina Merlin | Hochschule Heilbronn  
Fabian Oestreicher | Hilfswerft gGmbH  
Yasmin Oltenau | Berliner Hochschule für Technik  
Sebastian Planck | Munich Business School - Strascheg Center for Entrepreneurship  
Svenja Rehwinkel | Leuphana Universität Lüneburg  
Sven Ripsas | Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin)  
Alicia Reimer | Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Ann-Cathrin Scheider | Hochschule Bremerhaven  
Anne Schlieker | Copenhagen Business School  
Christian Schlimok | Hochschule Anhalt  
Amyn Vogel | Ludwig-Maximilians-Universität München  
Carola Vogel | Social Entrepreneurship Akademie / Technische Universität München

# Autor:innen

Timo Adiek | Fachhochschule Münster

Arian Ajiri | Katholische Stiftungshochschule München

Gesa Birnkraut | Hochschule Osnabrück

Sergej Bojew | Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst - Hildesheim / Holzminden / Göttingen

Steffen Farny | Leuphana Universität Lüneburg

Denise Fischer-Kreer | Universität Bonn

Josephine Führer | Leuphana Universität Lüneburg

Sinje Gehr | Gesundheitscampus Göttingen (HAWK & Universitätsmedizin Göttingen)

Wolfgang Gehra | Hochschule München University of Applied Sciences

Larissa Gleich

Frauke Godat | Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Constanze Heber & Markus Sauerhammer | Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen

Klemens Hering | Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Philipp Kenel | Alice Salomon Hochschule

Lena Kim | Social Impact Award

Rita Klapper | Idrac Business School & University of Groningen

Frederic Kohlhase | Leuphana Universität Lüneburg

Johannes Laux | Enactus Germany e.V.

Marc Leberecht-Schneider | ESCP

Daniela Mahr & Louisa Mittmann | Reflecta gGmbH

Petra Mund | Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin

Johanna Richter | Stiftung Entrepreneurship

Nicole Siebold | Aarhus University

Carina Skowronek | Katholische Hochschule für Sozialwesen und Universität Heidelberg

Conny Steenblock | Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Jana Theuerkauf & Martin Hellmann | Gründungsservice "Social Impact Campus" Universität Erfurt

Viola Stegmann | Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V.

Felizia von Schweinitz | Universität Hamburg

Barbara Wolf | Ludwig-Maximilians-Universität München

Michael Wunsch | Berliner Hochschule für Technik, Universität Bayreuth, Universität Würzburg

Yasmine Yahyaoui | Universität Bayreuth

# Danksagung

Als wir im Frühjahr 2023 mit dem von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre geförderten Vorhaben gestartet sind, konnten wir noch nicht absehen, wie es sich entwickeln würde. Initiiert gemeinsam mit Prof. Dr. Eva Jakob und Arian Ajiri begann alles als loses Netzwerk engagierter Lehrender im Bereich Social Entrepreneurship.

Mit viel Einsatz – und großartiger Unterstützung unserer wissenschaftlichen Hilfskräfte – entstand zunächst eine umfassende Übersicht der Community. Ein herzliches Dankeschön dafür an Robert Brust, Anica Straub und Kabilan Thavachelvan. Über unseren Verteiler und die LinkedIn-Gruppe wuchs das Netzwerk schnell. Ein besonderer Dank gilt auch Lila Nettsträter, die mit ihrer Design-Expertise maßgeblich dazu beigetragen hat, FutureSEE nach außen sichtbar und greifbar zu machen.

Ein ganz besonderer Dank gilt Amelie Wenninger: In den letzten zwei Jahren hat sie uns nicht nur im Projektmanagement unterstützt, sondern war eine zentrale Sparringspartnerin und Mitdenkerin. Mit ihr zu arbeiten war nicht nur unglaublich verlässlich und strukturiert, sondern vor allem auch einfach sehr angenehm.

Das Playbook sähe ohne die großartige Expertise, das Koordinationsgeschick und den Ideenreichtum von Melanie Dahl nicht so aus, wie es heute ist. Vielen Dank dafür, dass aus einem „To do“ ein echtes Herzensprojekt geworden ist.

# Danksagung

Ein besonderer Dank gilt auch den vielen Mitautor:innen, die neben ihren Beiträgen mit wertvollen und auch kritischen Anmerkungen die Entwicklung des Playbooks begleitet haben. Besonders hervorheben möchten wir hier Sumaya Islam, Theres Konrad, Latife Karaibrahimoglu und Leonie Gärtner.

*Außerdem danken wir allen, die zu diesem Playbook beigetragen haben:*

*Durch eure Ideen und euer Engagement  
ist aus einer Sammlung von Erkenntnissen  
ein kollaboratives Dokument entstanden,  
das den Kerngedanken von FutureSEE trägt –  
Vernetzung und die Stärkung der Social-Entrepreneurship-Lehre.*

Abschließend danken wir der Stiftung Innovation in der Hochschullehre – nicht nur für die finanzielle Förderung, ohne die sich FutureSEE nicht in dieser Form hätte entwickeln können – sondern auch für die inhaltliche Unterstützung durch vielfältige begleitende Maßnahmen und Weiterbildungen.

Zum Schluss freuen wir uns sehr, dass es mit FutureSEE weitergeht. Unser Dank gilt denjenigen, die sich bereit erklärt haben, das Netzwerk auch nach Ende der Förderzeit gemeinsam mit uns weiterzuführen. Als Board werden wir uns euch bald vorstellen.

*Eure Britta & Eure Mona*



**Future  
SEE**

Future  
Social  
Entrepreneurship  
Education  
Netzwerk



**Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde**

Gefördert durch die



Stiftung  
Innovation in der  
Hochschullehre

Unterstützt durch



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



**SE  
ND** Social  
Entrepreneurship  
Netzwerk  
Deutschland