



HANDBUCH

**WIE MAN DIE SOZIALEN
UNTERNEHMEN FÜR EINE
NACHHALTIGE ZUKUNFT MIT
WENIGER KONFLIKTRN GRÜNDET**



TITEL:

Handbuch "Wie man die sozialen Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten gründet"

PROJEKT:

"Sozial Unternehmertum für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten", finanziert vom Niederländischen Jugendinstitut, der niederländischen Nationalagentur für das Erasmus+ Jugendprogramm.

Projektpartner sind:

- STICHTING MASTERPEACE, Niederlande
- Youth Power Germany e.V., Deutschland
- Verein zur Verbesserung der modernen Lebenskompetenzen "Realisierung", Kroatien
 - UNG KRAFT / Youth Power Schweden
 - Zentrum für nicht formale Bildung und lebenslanges Lernen (CNELL), Serbien
 - Wizard, obrt za savjetovanje, Kroatien

VERÖFFENTLICHUNG:

Verein zur Verbesserung der modernen Lebenskompetenzen "Realisierung", Kroatien

EDITOR:

Danijela Matorčević

AUTOREN:

Danijela Matorčević

Berna Xhemajli

Jelena Ilić

Natalia Van Der Wee

Maja Katinić Vidović

Armin Cerkez

Nedim Micijevic

ÜBERSETZT AUS DEM ENGLISCHEN:

Jasmina Venhari

GRAFIKDESIGN:

Vedran Raić

2021



INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	3
ZUSAMMENFASSUNG DES PROJEKTS	6
1. Einführung und Aufbau des Handbuchs	8
1.1. Struktur und Inhalt des Handbuchs	8
2. Neue Wirtschaft	10
2.1. Verstehen des Konzepts der Wirtschaft	10
2.2. Wirtschaftliche Herausforderungen und Veränderungen	10
2.3. Auf dem Weg zur neuen Wirtschaft	11
2.3.1. Neue Wirtschaft und Neue Ära des Unternehmertums	12
3. Soziales, ethisches und umweltfreundliches Unternehmen	14
3.1. Vorteile eines sozialen, ethischen und umweltfreundlichen Unternehmens	14
3.1.1. Wirtschaftliche Vorteile	15
3.1.2. Soziale Vorteile	15
3.1.3. Umweltvorteile	15
3.1.4. Vorteile eines ethisch fundierten Betriebs	16
3.2. Ein verantwortungsbewusster und ethischer Unternehmer	16
4. UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung.....	18
4.1. Wie befassen sich UN-SDGs mit Friedenskonsolidierung?	19
5. Wie verbinden sich soziale Unternehmen mit strategischen Dokumenten und SDGs?.....	21
5.1. Die Verbindung von sozialen Unternehmen zur Agenda 2030	21
5.2. Soziale Unternehmen und SDGs	23
6. Konzept für nachhaltige Entwicklung und soziales Unternehmertum – ein (falsches) Spiel?	26
7. Erforderliche Forschung als Ausgangspunkt für soziales Unternehmertum für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung	29
8. Modell der “wertschätzenden Untersuchung” (anstelle der Problemlösung) als Möglichkeit, sich der lokalen Wirklichkeit zu nähern und neue Ideen zu initiieren	32
9. Digitale Revolution – Eine neue Art, Geschäfte zu machen	35
9.1. Die ‘Annahme’ und ‘Anpassung’ im digitalen Zeitalter	35
10. Digitaler Arbeitsplatz – Vorteile und Risiken	37
10.1. Was ist ein digitaler Arbeitsplatz?	37
10.2. Vorteile des digitalen Arbeitsplatzes	37



10.3. Risiken des digitalen Arbeitsplatzes	38
10.4. Der Rahmen eines digitalen Arbeitsplatzes	39
11. Einige digitale Werkzeuge zur Anpassung an die digitale Revolution	42
11.1. Kollaborative Suiten.....	42
11.2. Kommunikationsmittel	42
11.3. Intranet-Plattformen der neuen Generation	43
11.4. Customer Relationship Management (CRM) Werkzeuge.....	44
11.5. Content Management System (CMS) Werkzeuge	44
11.6. Cloud-Speicher	45
11.7. Projektmanagement-Werkzeuge	45
11.8. RekrutierungsManagement-Werkzeuge	46
11.9. Werkzeuge für die digitale Buchhaltung	46
11.10. Werkzeuge zur Lohn- und Gehaltsabrechnung	47
12. Wie gründet man ein soziales Unternehmen (Lean-Start-up-Methode und digitale Strategie)	48
12.1. Lean-Start-Up-Methode.....	48
12.1.1. Die Phasen der Lean-Start-up-Methodik	49
12.2. Digitale Strategie.....	50
12.2.1. 10 Schritte zum Aufbau einer effektiven digitalen Strategie.....	51
13. Spenden für Start-up von sozialen Unternehmen	54
13.1 Spenden als erster Schritt zur Gründung eines Start-ups	54
13.2 Spendestrategie – ein fortlaufender Prozess für Start-ups von sozialen Unternehmen	55
13.2.1. Was kommt als nächstes? Der Spende-Aktionsplan – sieben Schritte zum Erfolg	57
14. Kompetenzen für den Anfang des sozialen Unternehmens: Kompetenzen der Zukunft	59
14.1. Kompetenzen der Zukunft	59
14.1.1. Emotionale Intelligenz	59
14.1.2. Kritisches vs. kreatives Denken	60
14.1.3. Design Thinking.....	62
14.1.4. Strategisches Denken	63
15. Innovations- und Veränderungsmanagement in sozialen Unternehmen für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung	65
15.1. Die Theorie U	66
16. Führung eines “umweltfreundlichen” sozialen Unternehmen: Gleichgewicht zwischen Effizienz und der “umweltfreundlichen” sozialen Mission	70
16.1. Führung vs. Management.....	70



16.2. Wie kann ein Gleichgewicht zwischen gesellschaftlichen und sozialen Aufgaben hergestellt werden?	72
16.3. Wie führt man ein erfolgreiches soziales Unternehmen? – Die Kraft des Guten	72
17. Beispiele für bewährte Verfahren, bei denen soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung eingesetzt wird	76
17.1. CRE8 Foundation.....	76
17.2. OKUS DOMA.....	78
17.3. Dopper	79
17.4. ASHOKA.....	80
Bibliografie und Sitografie	81



ZUSAMMENFASSUNG DES PROJEKTS

Projekttitle: "Soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten"

Im Bereich der Jugendarbeit könnte eine ideale Gesellschaft als eine vollständig integrative Gemeinschaft aktiver Bürger mit voller sozialer Gerechtigkeit beschrieben werden. Ein wichtiger Punkt der Friedenskonsolidierung ist die Verhütung von Konflikten, die auch durch die Schaffung lokaler Perspektiven erreicht wird. Wir finden soziales Unternehmertum als Schlüsselansatz dafür. Wie unsere Aktivitäten zeigten, sind sich junge Menschen ihrer Rolle und Verantwortung in der Gesellschaft zunehmend bewusst und sind bestrebt, Geld zu verdienen und gleichzeitig etwas Gutes für die „Welt“ zu machen.

Die Entwicklung von Bildungsansätzen zum Unternehmertum und besonders zum sozialen Unternehmertum unter jungen Menschen ist der Hauptpunkt dieses Projekts. Ausgehend von ihren bisherigen Erfahrungen mit der Ausbildung zum Unternehmertum planen die Projektpartner, neue Methoden zu entwickeln, um den Bedürfnissen und Einschränkungen ihrer Zielgruppe gerecht zu werden – NEET-Jugendliche, junge Frauen, die Zielgruppe, die durch hohe Arbeitslosigkeit, geringe finanzielle Unabhängigkeit gekennzeichnet ist und soziale Macht und sehr geringe Beteiligung an Führungs- und Unternehmerpositionen.

Das Projekt hat als Ziel, die oben beschriebene Situation zu ändern, indem Jugendorganisationen und Jugendarbeiter mit Instrumenten und Ansätzen ausgestattet werden, mit denen sie das Unternehmertum junger Frauen auf sozial und kulturell angemessene Weise unterstützen können. Das Projekt bringt Organisationen zusammen, die schon Erfahrungen mit der Unterstützung junger Frauen gesammelt haben, um sozial und wirtschaftlich aktiv zu sein, und ermöglicht ihnen, neue Wege zu entwickeln, um mit den von ihnen identifizierten Herausforderungen umzugehen. Wenn es umgesetzt wird, wird es zu einem verstärkten Unterstützungssystem für NEET/ junge Mädchen führen, besonders aus ländlichen, traditionelleren und benachteiligten Gemeinden.

Projektziele:

- Stärkung unserer Jugendarbeiter und Verbesserung des Wissensmanagements von Jugendarbeitsorganisationen in Theorie und Praxis zum Aufbau von Kompetenzen von Jugendarbeitern im Bereich soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten für NEET-Jugendliche, junge Frauen – durch LTTA und innovative Lehrpläne und Online-Kurse für Jugendliche.
- Durch die Entwicklung eines inspirierenden, innovativen und aktuellen Handbuchs, eines Toolkits sowie der Online-Kurse können NEET-Jugendliche, junge Frauen, für das Start-up des sozialen Unternehmertums und ein qualitativ hochwertiges soziales Marketing unterstützt werden.
- Tauschen Sie bewährte Verfahren aus und entwickeln Sie eine qualitative hochwertige strategische Partnerschaft zwischen Partnern aus fünf europäischen Ländern mit unterschiedlichen Realitäten im Hinblick auf das soziale Unternehmertum von Jugendlichen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten weiter.

Projektaktivitäten sind:

- A1 Projektmanagement
- M1 Kick-off-Treffen
- O1 Lehrplan "Jugendarbeit für soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten"

- 
- 
- M2 Zweites Treffen
 - O2 E-Learning-Kurs für Jugendarbeiter “Jugendarbeit für soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten”
 - O3 Handbuch “Wie man soziale Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten gründet”
 - M3 Drittes Treffen
 - O4 E-Learning-Kurs für Jugendliche “Wie man soziale Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten gründet”
 - O5 Toolkit “Soziales Marketing von sozialen Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten“
 - M4 Viertes Treffen
 - O6 E-Learning-Kurs für Jugendliche “Soziales Marketing von sozialen Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten”
 - M5 Fünftes Treffen
 - C1 LTTA – Training von Trainern
 - E1, E2, E3, E4, E5 – Offene Konferenzen in HR, SE, RS, DE, NL
 - M6 Abschlussbewertungstreffen

Am Ende dieses Projekts stehen den Projektpartnern sowie anderen Organisationen und Interessengruppen effektivere Instrumente und kompetenteres personal zur Verfügung, um junge Frauen mit benachteiligtem Hintergrund in der Ausbildung zum Unternehmer zu engagieren.

Projektpartner sind:

- STICHTING MASTERPEACE, Niederlande
- Youth Power Germany e.V., Deutschland
- Verein zur Verbesserung der modernen Lebenskompetenzen “Realisierung”, Kroatien
- UNG KRAFT / Youth Power Schweden
- Zentrum für nicht formale Bildung und lebenslanges Lernen (CNELL), Serbien
- Wizard, obrt za savjetovanje, Kroatien

1. Einführung und Aufbau des Handbuchs

Dieses Handbuch ist als innovative Ressource für Jugendarbeiter und Jugendliche gedacht, die mehr über die Gründung des sozialen Unternehmens erfahren möchten und auf den neuesten Entwicklungen auf diesem Gebiet basieren. Der Leitfaden beschäftigt sich also mit wichtigem sozialem Unternehmertum für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konfliktthemen wie Vision, Leidenschaft, emotionaler Intelligenz, Verhandlung und Kreativität. Der Leitfaden behandelt und basiert nicht nur auf typische Themen wie die Entwicklung der Geschäftsideen oder die Erstellung der Kommunikationspläne, sondern beinhaltet auch die neuesten Entwicklungen im Bereich des sozialen und umweltfreundlichen Unternehmertums, das Unternehmertum der neuen Ära.

Das Handbuch ist sehr praktisch und informativ gestaltet und dient als theoretische und konzeptionelle Ressource für Jugendarbeiter und andere Pädagogen bei der Organisation der Weiterbildung, Ausbildung und Betreuung von Jugendlichen, um ihre Einstellung zu ändern und sie für den Beginn des sozialen Unternehmertums zu inspirieren, und es ist eine hochwertige Ressource für NEET-Jugendliche und junge Frauen selbst, wenn sie ein soziales Unternehmen gründen.

Die Entwicklung des Handbuchs erfolgt in Zusammenarbeit mit hochkarätigen Experten auf dem Gebiet des sozialen Unternehmertums, der Digitalisierung und der Online-Werkzeuge für Start-ups sozialer Unternehmen. Es ist eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die erfolgreiche Gründung von sozialen Unternehmen für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung. Die Veröffentlichung ist eine innovative Ressource, die sich auf soziales Unternehmertum konzentriert und eine starke Verknüpfung zur Friedenskonsolidierung sowie zu Konzepten und praktischen Aspekten der nachhaltigen Entwicklung aufweist.

1.1. Struktur und Inhalt des Handbuchs

Das Kapitel "Wie man soziale Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten gründet" beinhaltet mehrere Kapitel, die theoretische und konzeptionelle Informationen zum sozialen Unternehmertum in Bezug auf die Friedenskonsolidierung und nachhaltige Entwicklung enthalten.

Neben den einleitenden Teilen des Projekts und dem Handbuch selbst gibt es 16 Kapitel, die verwandte Themen und Richtlinien zu Start-up-Sozialunternehmen für eine nachhaltige Zukunft mit weniger Konflikten behandeln. Es werden Themen behandelt, die sich mit der Konzeptualisierung einer neuen Ära der Wirtschaft und des Unternehmertums, der Verbindung von Zielen für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung, der Bedeutung von Kompetenzen für die Gründung eines sozialen Unternehmens, der digitalen Revolution und Digitalisierung am Arbeitsplatz, Strategien und Methoden für das Sammeln von Spenden usw. beschäftigen. Am Ende werden verschiedene hilfreiche digitale Instrumente und Beispiele für bewährte Verfahren bereitgestellt, bei denen soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung eingesetzt wird. Darüber hinaus wird in den nächsten Teilen dieses Handbuchs das folgende Kapitel behandelt:

- Neue Wirtschaft
- Soziales, ethisches und umweltfreundliches Unternehmen
- UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung
- Wie verbinden sich soziale Unternehmen mit strategischen Dokumenten und DSGs?
- Konzept für nachhaltige Entwicklung und soziales Unternehmertum – ein (falsches) Spiel?

- 
- 
- Erforderliche Forschung als Ausgangspunkt für soziales Unternehmertum für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung
 - Modell der “wertschätzenden Untersuchung” (anstelle der Problemlösung) als Möglichkeit, sich der lokalen Wirklichkeit zu nähern und neue Ideen zu initiieren
 - Digitale Revolution – Eine neue Art, Geschäfte zu machen
 - Digitaler Arbeitsplatz – Vorteile und Risiken
 - Einige digitale Werkzeuge zur Anpassung an die digitale Revolution
 - Wie man ein soziales Unternehmen (Lean-Start-up-Methode und digitale Strategie) gründet
 - Fundraising für die Gründung des sozialen Unternehmens
 - Kompetenzen für den Anfang des sozialen Unternehmens: Kompetenzen der Zukunft
 - Führung eines “umweltfreundlichen” sozialen Unternehmens: Gleichgewicht zwischen Effizienz und der “umweltfreundlichen” sozialen Mission
 - Innovations- und Veränderungsmanagement in sozialen Unternehmen für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung
 - Beispiele für bewährte Verfahren, bei denen soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung eingesetzt wird



2. Neue Wirtschaft

2.1. Verstehen des Konzepts der Wirtschaft

Das Konzept der Wirtschaft wird seit den frühen Stadien der menschlichen Existenz mehrmals eingeführt und weiterentwickelt. Es begann zuerst im 8. Jahrhundert v.Chr. von einem griechischen Landwirt namens Hesiod, und es bezog sich auf die Nutzung des Gutes der Farm und seine Verteilung auf die Bedürfnisse der Menschen. Es wurde im Jahr 1776 von anderen modernen Wirtschaftsdenkern wie Adam Smith durch sein Buch weitergeführt: „Eine Untersuchung der Natur und Ursachen des Reichtums der Nationen“.

Seitdem haben die wirtschaftlichen Veränderungen die Konzeption von Wirtschaft und Wirtschaft auf den neuesten Stand gebracht. Einige wichtige traditionelle Konzepte bleiben aber bestehen. Laut Investopedia (n.d.) ist Wirtschaft eine Sozialwissenschaft, die sich mit der Produktion, Verteilung und dem Verbrauch von Waren und Dienstleistungen befasst. Es wird untersucht, wie Einzelpersonen, Unternehmen, Regierungen und Nationen Entscheidungen über die Zuweisung von Ressourcen treffen.¹

Ferner erklären John Sloman, Dean Garratt und Jon Guest (2018), dass sich die Wirtschaft mit folgenden Themen beschäftigt:

- Die Produktion von Waren und Dienstleistungen: wie viel produziert eine Volkswirtschaft insgesamt und von einzelnen Gütern; wie viel produziert jedes Unternehmen oder jede Person; welche Produktionstechniken werden benutzt; wie viele Personen sind beschäftigt?
- Der Verbrauch von Waren und Dienstleistungen: wie viel Menschen geben aus (und wie viel sie sparen); wie viel kaufen Menschen von bestimmten Gegenständen; welche Personen möchten kaufen; wie der Konsum von Preisen, Werbung, Mode, Einkommen der Menschen und anderen Faktoren beeinflusst wird.²

Daher ist es im Grunde die Wissenschaft, die die Wirtschaft untersucht, sei es eines bestimmten Landes oder einer bestimmten Region oder nur das allgemeine Verhalten der Personen in Bezug auf den Verbrauch von Waren und Dienstleistungen, die Produktion und/ oder den Vertrieb. Diese Konzepte und Disziplinen der Wirtschaft haben einen entscheidenden Einfluss auf unser alltägliches Leben, ungeachtet der Tatsache, dass nicht alle Menschen Ökonomen sind. Die Veränderungen in der Wirtschaft, ihre Krisen und Innovationen sowie Verbesserungen haben deutliche Auswirkungen auf das Verhalten der Bevölkerung in Bezug auf Angebot und Nachfrage von Waren und Dienstleistungen.

2.2. Wirtschaftliche Herausforderungen und Veränderungen

Heutzutage steht die Welt vor großen Herausforderungen. In wirtschaftlicher Hinsicht begann es mit den Rezessionen der 1930er Jahre, die sich in den 1980er Jahren wieder fortsetzten, und die jüngste war die Krise 2007-2008. Diese Krisen kennzeichnen eine hohe Arbeitslosenquote und eine Stagnation der Wirtschaft, was dazu führt, dass sich die Ökonomen auf das Wirtschaftswachstum konzentrieren. Durch die Einbeziehung verschiedener internationaler Organisationen und Missionen in andere Profile und Themen wird aber festgestellt, dass andere Aspekte deutliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung haben können. Einer der Aspekte sind die Herausforderungen beim Umweltschutz und -

¹ Was ist Wirtschaft: <https://www.investopedia.com/terms/e/economics.asp>

² Buch: Wirtschaft (10. Auflage) - Autoren: John Sloman, Dean Garratt, Jon Guest (2018), Ch1. Wirtschaft und Volkswirtschaften, S. 7.



management. Laut dem Wirtschaftsbericht der OECD (2019) ist die Beschleunigung der Umweltkrise ohne Zweifel am dringendsten. Der Bericht des Zwischenstaatlichen Gremiums für Klimawandel aus dem Jahr 2018 hat deutlich gemacht, dass die globalen Treibhausgasemissionen bis 2030 halbiert werden müssen, um das internationale Ziel zu erreichen, den durchschnittlichen Anstieg der Obeflächentemperatur auf 1,5 Grad Celsius zu halten, und bis etwa 2030 den Netto-Nullpunkt erreichen müssen.³ Dies führt zu einer Gefährdung der biologischen Vielfalt, eines Mangels an fruchtbarem Boden und einer kontinuierlichen Verschmutzung von Meer und Luft.

Ein weiterer Aspekt ist der schnelle technologische Wandel, der Lösungen für Produktionsprozesse, Vertrieb und verschiedene Dienstleistungen bietet, die bisher von den Arbeitern organisiert wurden. Das hatte einen großen Einfluss auf die Zahl der Beschäftigungsmöglichkeiten, die von den Menschen wahrgenommen werden können.

Die Globalisierung ist ein weiterer Aspekt, den die OECD in ihrem Bericht von 2019 hervorgehoben hat. Investitionen und Handel verlagern sich weiterhin in den Süden und Osten der Welt, weil große transnationale Unternehmen komplexe globale Produktionsnetzwerke und Lieferketten bilden. Die „Finanzialisierung“ der an den weitesten fortgeschrittenen Volkswirtschaften setzt sich fort, mit einer höheren privaten Verschuldung als in der Vergangenheit, höheren Renditen für die Inhaber von Aktienkapital und in einigen Fällen größeren Finanzsektoren im Vergleich zum Rest der Wirtschaft. Die nationale Finanzregulierung wird durch die Kombination eines globalisierten Finanzsystems und neuer Finanztechnologien erschwert.⁴

Neben dem genannten gibt es auch den Aspekt des demografischen Wandels, der ebenso als Herausforderung erscheint. Während die Industrieländer das System zur Unterstützung der nicht erwerbstätigen Bevölkerung (alte Menschen und diejenigen, die keine Arbeitstätigkeit ausüben können) organisiert haben, stehen sie auch vor Herausforderungen, wenn es um Migration und Unterstützung geht. Alle diese Analysen und Untersuchungen zeigen, dass ein neuer Ansatz in der Wirtschaft nötig ist, der sich von der traditionellen Wirtschaft unterscheidet.

2.3. Auf dem Weg zur neuen Wirtschaft

Das neue Wirtschaftskonzept wurde im letzten Jahrzehnt viel diskutiert. Viele OECD-Mitgliedstaaten haben eine Vereinbarung zur Einführung einer Initiative für einen neuen wirtschaftlichen Ansatz getroffen. Neben der allgemeinen Vereinbarung umfasst die Initiative einen neuen wirtschaftlichen Ansatz, der drei Elementen hat:

- Ein neues Konzept des wirtschaftlichen Fortschritts – ein tieferes Verständnis der Beziehung zwischen Wachstum, menschlichem Wohlbefinden, Verringerung von Ungleichheiten und ökologischer Nachhaltigkeit, dass die Wirtschaftspolitik beeinflussen kann;
- Neue Rahmenbedingungen für Wirtschaftstheorie und -analyse – eine umfassendere Grundlage für das Verständnis und die Evidenz der Funktionsweise von Volkswirtschaften sowie neue Instrumente und Techniken, die den politischen Entscheidungsträgern bei der Ausarbeitung politischer Strategien helfen;

³ Bericht von OECD: Jenseits des Wachstums – Auf dem Weg zu einem neuen wirtschaftlichen Ansatz (2019), S. 3.

⁴ Bericht von OECD: Jenseits des Wachstums – Auf dem Weg zu einem neuen wirtschaftlichen Ansatz (2019), S. 3.

- Neue wirtschaftliche Ansätze – ein breiteres Spektrum politischer und institutioneller Reformen auf der Grundlage der neuen Rahmenbedingungen und Analysen zur Erreichung der neuen sozialen und wirtschaftlichen Ziele.⁵

The Die neue Wirtschaft definiert einen integrativeren Ansatz für Gesellschaft und Umwelt im Vergleich zu dem alten wirtschaftlichen Konzept, das sich starker auf das Wirtschaftswachstum konzentrierte, unabhängig von den oben genannten Umweltschäden oder anderen Aspekten. In der Tat hat die neue Wirtschaft einen starken Einfluss darauf, wie Unternehmen in den Produktionsprozessen der Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen arbeiten. Im Jahr 2008, als die Finanzkrise auftrat, wurde das Konzept eines verantwortungsbewussteren Unternehmertums hoch überlegt und in die Praxis umgesetzt und erweitert. In der New Economy steht der Gewinn eines Unternehmens nicht mehr im Mittelpunkt. Stattdessen sind Zusammenarbeit, Kommunikation, Umweltverträglichkeitsprüfung und Inklusivität von großer Bedeutung.

2.3.1. Neue Wirtschaft und Neue Ära des Unternehmertums

Um besser zu verstehen, wie sich ein neuer wirtschaftlicher Ansatz auf die Ära des Unternehmertums auswirkte, präsentierte David Rae im Jahr 2009 ein Modell mit den Merkmalen des Unternehmertums sowohl in der „alten“ als auch in der „neuen“ Ära. In dieser Tabelle betont er, wie wichtig es ist, ein integrativeres und nachhaltigeres Unternehmertum zu entwickeln, verglichen mit den alten Ansätzen, die individualistischere und gewinnorientiertere Unternehmen waren.

Unternehmertum der 'alten Ära'	Unternehmertum der 'neuen Ära'
Individuelles Eigeninteresse	Individuelle Teamführung
Kapitalismus des freien Marktes	Sozial verbunden, gemeinschaftsorientiert und inklusiv
Möglichkeitenverfolgung von Ressourcen, Ethik oder Konsequenzen	Ethisch verantwortlich
Geschäft getrieben von kurzfristiger finanzieller Rentabilität und Wachstum	Gelegenheiten schaffen mehrere Wertformen: finanziell, kreativ, sozial, ökologisch
Wertschöpfung ausschließlich finanziell	Empfindlich gegenüber Ressourcenverantwortung, -erhaltung und -wiedernutzung
Erforderliche und verschwendete Ressourcen	Wirtschaftlich und ökologisch nachhaltiges Wachstum
Exklusive Vorbilder des "Unternehmers"	Weibliche Werte: relationales, kollaboratives und intuitives Arbeiten ergänzen männliche Wettbewerbsattribute
Gegründet auf männlichen Attributen von Aggression, Macht, Wettbewerb	Basisunternehmen und Beschaffung
Betankt von der Abteilung	

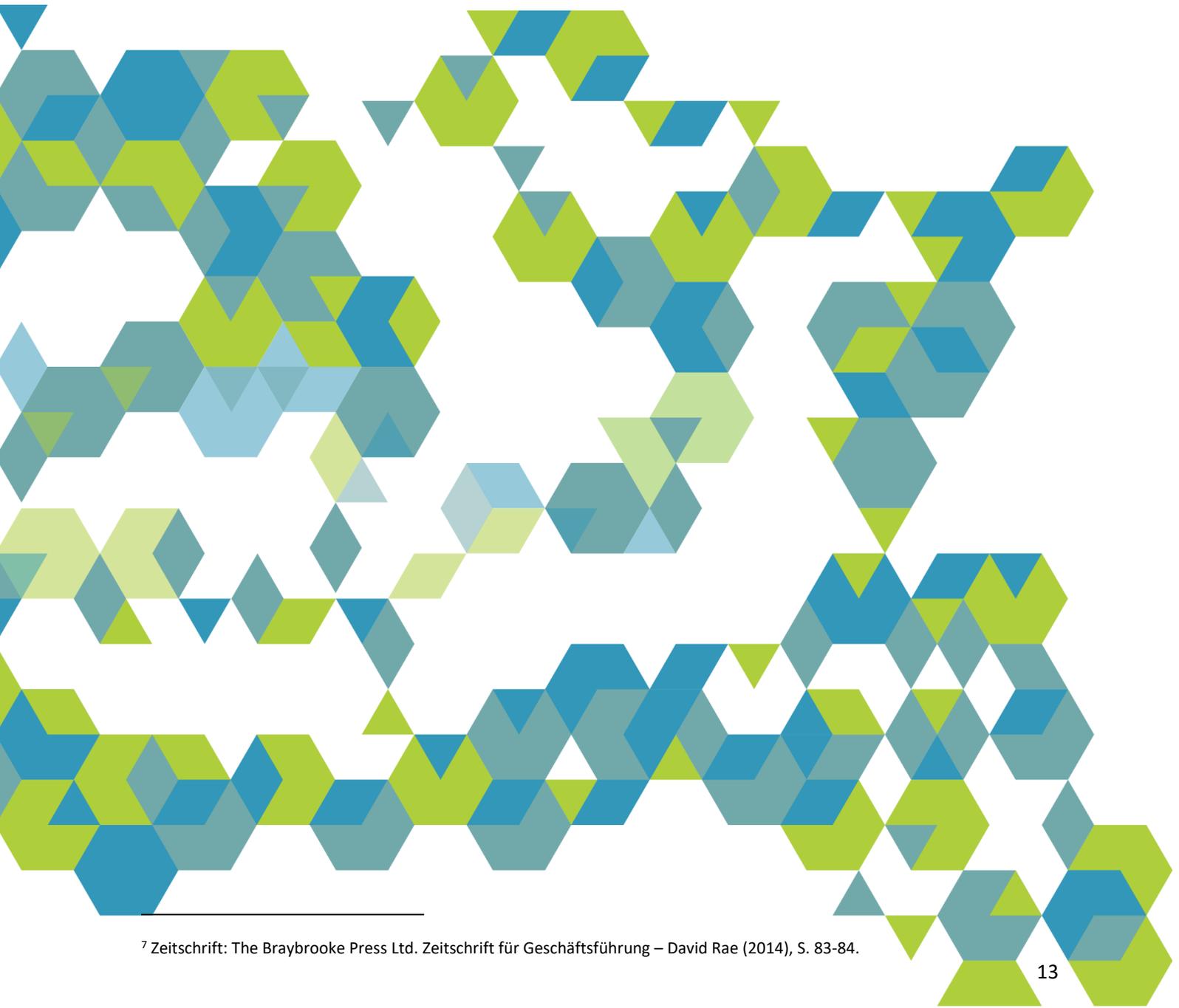
Tabelle 1: Merkmale von Unternehmertum der alten und neuen Ära (Rae, 2009)⁶

⁵ Bericht von OECD: Jenseits des Wachstums – Auf dem Weg zu einem neuen wirtschaftlichen Ansatz (2019), S. 5.

⁶ Zeitschrift: The Braybrooke Press Ltd. Zeitschrift für Geschäftsführung – David Rae (2014), S. 83-84.



Laut Rae (2009) besteht immer noch eine hohe Spannung zwischen dem individualistischen Modell des freien Unternehmertums und sozial verantwortlichen, nachhaltigen Ansätzen, die die Neue Ära charakterisieren. Das Konzept des Unternehmertums der neuen Ära und nachhaltige Ansätze für Unternehmen wurden in den letzten Jahren aber kontinuierlich und in erheblichen Maßen angenommen.⁷



⁷ Zeitschrift: The Braybrooke Press Ltd. Zeitschrift für Geschäftsführung – David Rae (2014), S. 83-84.

3. Soziales, ethisches und umweltfreundliches Unternehmen

Der Fokus auf das Thema Unternehmertum hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Die Ökonomen, Geschäftsleute, Pädagogen, Umweltschützer, Sozialarbeiter und Organisationen der Zivilgesellschaft haben über das Thema diskutiert und die Welt des Unternehmertums in eine verantwortungsvollere Welt gegenüber Globalisierung, Gesellschaft, Umwelt usw. verwandelt. Wie schon genannt, war angesichts der wirtschaftlichen Veränderungen eindeutig die Notwendigkeit eines neuen Ansatzes in der Wirtschaft erforderlich. Mit der Einführung einer neuen Ära der Wirtschaft und einer neuen Ära des Unternehmertums werden unterschiedliche Konzepte für das Unternehmertum vorgestellt. Es gibt noch keine definitive Version einer Definition des Unternehmertums, es bestehen aber Ähnlichkeiten zwischen bestehenden Definitionen. Ähnlich verhält es sich mit der Definition von Arten des Unternehmertums, weil dies von der Funktionalität und dem Zweck der Aktivität abhängt. Es gibt aber beliebte Typen wie sozialen, integrativen und umweltfreundlichen Unternehmertums. Sehr oft ist der Begriff ethisch ziemlich präsent.

David Rae (2014) betonte bei der Einführung der Merkmale des neuen unternehmerischen Lernens⁸ und der Anpassung von Unternehmen an einen integrativeren und nachhaltigeren Ansatz, dass die Welt des Unternehmertums in der neuen Wirtschaft aus sozialen, ethischen und umweltfreundlichen Aspekten bestehen sollte. Daher muss ein wichtiger Fokus auf ein Unternehmen gelegt werden, das die Kombination aus sozialem Unternehmertum, umweltfreundlichen Unternehmertum und Ethik aufweist, um einen besseren Ansatz für die Gesellschaft, Kunden, Partner, Umwelt und Zusammenarbeit sowie die Behandlung in einem Unternehmen zu bieten. Diese Art des Unternehmertums bietet Produkte und/oder Dienstleistungen an, um Umweltschäden umweltfreundlich zu reduzieren oder zu korrigieren, indem effiziente Ressourcenmethoden und ethisch und sozial integrative Methoden eingesetzt werden.

3.1. Vorteile eines sozialen, ethischen und umweltfreundlichen Unternehmens

Ein soziales, ethisches und umweltfreundliches Unternehmen ist eines der Schlüsselpunkte für die Unterstützung der neuen Wirtschaft. Laut IED (2020) stellen wir mit Maßnahmen wie dem Europäischen Green Deal jetzt fest, dass immer mehr Budget für Programme zur Förderung umweltfreundlicher Maßnahmen bereitgestellt wird, was zu einer Reihe von Investitionen führt, die sowohl zur Gründung neuer umweltfreundlicher Unternehmen als auch zur Schaffung neuer umweltfreundlicher Unternehmen führen als Änderung der aktuellen Richtlinien für alte Unternehmen.⁹ Menschen, die dazu neigen, in die Welt des Unternehmertums einzutreten, suchen häufig nach verschiedenen Methoden, wie ihr eingeführtes Produkt/ ihre Dienstleistung zum Umweltschutz und zu sozialen Problemen beitragen kann. Es ist sicher, dass Jugendliche diejenigen sind, die dieses Konzept und diese operative Strategie besser fördern, während dieses Konzept für einige Menschen noch unbekannt oder verwirrend ist und/ oder zu dem Gedanken führt, dass ein soziales und umweltfreundliches Unternehmen nur dann zustande kommt, wenn man recycelte Materialien nutzt oder Energie-/ Wind-/ Luftkraftressourcen. Daher ist der Bildungsaspekt sehr wichtig, um solche Verwirrung zu vermeiden und das Bewusstsein für Menschen zu schärfen, die ihr Unternehmen in ein soziales, umweltfreundliches und ethisches Unternehmen

⁸ Zeitschrift: The Braybrooke Press Ltd. Zeitschrift für Geschäftsführung – David Rae (2014), S. 83-84.

⁹ IED 2020, Unterstützung des umweltfreundlichen Unternehmens: <https://ied.eu/blog/green-entrepreneurship-sustainable-development-for-business/>



verwandeln möchten. Die wichtigsten Vorteile eines sozialen, ethischen und umweltfreundlichen Unternehmens sind:

- Wirtschaftliche
- Sozial
- Umgebung
- Ethisch fundierte Vorgehensweise

3.1.1. Wirtschaftliche Vorteile

Die Prinzipien eines sozialen und umweltfreundlichen Unternehmens sind, die Einnahmen zu steigern, Kosten und potenzielle Risiken zu senken. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft, die keine steigenden Kosten fördert, um die Einnahmen zu steigern, sondern intelligent und verantwortungsbewusst durch den intelligenten Einsatz der Vermögenswerte und Arbeitsmaterialien arbeitet. Auf diese Weise basieren sich die Vorteile dieser Unternehmen auf:

- Neue Marktchancen wie die Schaffung von Technologien und innovativen Ansätzen, die den Anforderungen einer nachhaltigen Wirtschaft gerecht werden.
- Unterstützung der Steigerung der Energieeffizienz, des Wassers und anderer Inputs, was zu einer Senkung der Betriebskosten führt.

3.1.2. Soziale Vorteile

Der soziale Zweck ist der Kern eines sozialen, ethischen und umweltfreundlichen Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es, ihre Produkte und/ oder Dienstleistungen für ein soziales Problem oder einen sozialen bedarf zu nutzen, zum Beispiel um einen Beitrag zu friedensschaffenden Prozessen zu leisten, indem Menschen mit verschiedenen Hintergründen in die Arbeit einbezogen werden oder indem Arbeitsplätze für junge Frauen aus ländlichen Gebieten geschaffen werden usw. darüber hinaus können einige der wichtigsten sozialen Vorteile sein:

- Auf die Bedürfnisse einer bestimmten Gemeinschaft eingehen;
- Förderung und Beitrag zu einer integrativen Gesellschaft;
- Förderung von "Teilen ist wichtig", indem ihre Einkommen und Gewinne für die sozialen Bedürfnisse benutzt werden.

Der finanzielle Gewinn ist nicht die Hauptmotivation dieser Unternehmen, sondern ein Teil davon, um langfristig nachhaltig zu bleiben. Laut The Good Trade (n.d.) ist ein erfolgreiches soziales Unternehmen eines, das die Spannung zwischen der Wahrung der sozialen Mission seiner Organisation und der Maximierung der Produktivität ihres Unternehmens zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit ausgleicht.¹⁰

3.1.3. Umweltvorteile

Ein Unternehmen, das das Funktionieren als sozial, ethisch und umweltfreundlich betrachtet, ist für die Umwelt und den Globus von Vorteil. Die Vorteile solcher Unternehmen können folgende sein:

- Maßnahme: Reduzierung der Betriebskosten mit energieeffizienten Geräten;
- Nutzen Sie die Prozesse des Recyclings und der Wiederverwendung für die Materialien und Programme;

¹⁰ The Good Trade (n.d.), Was ist ein soziales Unternehmen? <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-social-enterprise>

- 
- 
- Das Mieten und Kaufen der nachhaltigen Inputs, die klimaneutral oder negative sind;
 - Spenden Sie einen Prozentsatz des Gewinns für die Umweltpolitik und Klimaschutzinitiativen usw.

3.1.4. Vorteile eines ethisch fundierten Betriebs

Der ethisch fundierte Betrieb eines Unternehmens bietet viele Vorteile für die Gemeinschaft und den Markt sowie für die Teammitglieder und/ oder Mitarbeiter. Der ethisch fundierte Ansatz beinhaltet Themen Umwelt, Bedürfnisse der Gemeindeentwicklung sowie verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber Mitarbeitern, Aktionären und Käufern seiner Produkte/ Dienstleistungen. Die ethischen Grundsätze eines Unternehmens können sich je nach Branche oder Standort und Gemeinde, in der sie tätig sind, voneinander unterscheiden. Nach Lavelty und Littel (2020) können aber einige ethische Grundsätze sein:

- Dienst und Fortschritt der Gesellschaft;
- Kollaborative Exzellenz;
- Gleichberechtigung;
- Beseitigung von Vorurteilen.

Sobald der Rahmen und die Grundlage für eine ethische und leistungsstarke Organisation geschaffen wurden, können andere Qualitäten und Prinzipien bei Bedarf leicht integriert werden, um diesen Rahmen weiter zu stärken, die Organisation zu differenzieren und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln.¹¹

3.2. Ein verantwortungsbewusster und ethischer Unternehmer

Der Betrieb und die Auswirkungen eines sozialen, ethischen und umweltfreundlichen Unternehmens hängen in hohem Maße von den Grundsätzen und Qualitäten des Unternehmers ab, der den Gesamtbetrieb des Unternehmens und des Arbeitsteams leitet. Die internen Überzeugungen des Arbeitsteams sowie die Produktionsmethoden und die Wertwahrnehmung spiegeln die Leistung der Unternehmen nach außen wider. Das führt zu seinen Auswirkungen auf die Wirtschaft, den sozialen Aspekt, die Umwelt sowie zu seiner eigenen finanziellen Leistung im Vergleich zu anderen Unternehmen. Nach Lavelty und Littel (2020) stehen die wesentlichen Eigenschaften eines ethischen Unternehmers in drei Kategorien:

- Exzellenz;
- Gerechtigkeit;
- Vertrauen.

Diese Kategorien enthalten relevante Eigenschaften, die für die Leistung und die Auswirkungen der Unternehmen auf Gesellschaft und Umwelt von deutlicher Bedeutung sind. Nachfolgend werden die von Lavelty und Littel (2020) eingeführten grundlegenden Eigenschaften vorgestellt:

¹¹ Unternehmertum (2020), Kapitel 3: Die ethische und soziale Verantwortung von Unternehmen, S. 128-129.



Excellence

- Have a grander purpose
- Create a culture that eliminates internal competition
- Focus on excellence

Fairness

- Foster openness
- Demonstrate impartiality
- Consider ideas and feelings
- Protect the welfare of all stakeholders
- Maintain a system of accountability

Trust

- Provide and expect feedback
- Base decisions on truth and consensus
- Clash different ideas, not different individuals
- Listen with patience and respect
- Separate yourself from your thoughts and views

Abbildung 1: Ethischer Unternehmer – Grundqualitäten. Quelle: *Unternehmertum (2020)*, Kapitel 3: Die ethische und soziale Verantwortung von Unternehmern, S. 128.

4. UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung

Das Jahr 2015 markiert einen historischen Moment für die Transformation der Zukunft von Ländern und Menschen für ein besseres Leben, das ein Gleichgewicht zwischen Wirtschaft, Umwelt und sozialem Leben einschließt. Das geschah mit der Verabschiedung der sogenannten globalen Ziele, die besser als Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bekannt sind. Die führende Agentur zur Entwicklung dieser Ziele sind die Vereinten Nationen, und alle Mitgliedstaaten der UN-Agentur haben diese Ziele als universellen Aufruf zum Handeln angenommen, um die Armut zu beenden, den Planeten zu schützen und sicherzustellen, dass alle Menschen bis 2030 Frieden und Wohlstand genießen. Darüber hinaus sind laut UN (n.d.) die Ziele für nachhaltige Entwicklung ein Aufruf aller Ländern – arm, reich und mit mittlerem Einkommen, den Wohlstand zu fördern und gleichzeitig den Planeten zu schützen. Sie erkennen an, dass die Beendigung der Armut mit Strategien einhergehen muss, die das Wirtschaftswachstum fördern und eine Reihe sozialer Bedürfnisse wie Bildung, Gesundheit, Sozialschutz und Beschäftigungsmöglichkeiten berücksichtigen, während gleichzeitig der Klimawandel und der Umweltschutz bekämpft werden.¹²

Es wurden 17 Ziele verabschiedet, die darauf abzielen, die oben erwähnten Probleme und Herausforderungen auf unserem Planeten zu lösen. Die folgende Abbildung zeigt die genaue Benennung und das Thema jedes Ziels. Es ist zu erwähnen, dass ein bestimmtes Ziel zwar direkt zu einem bestimmten Thema beiträgt, sich aber auch auf andere Themen auswirkt. Das liegt daran, dass die Ziele so gestaltet sind, dass sie einen integrativen Ansatz darstellen und weder die Umwelt noch die Wirtschaft oder die soziale Eingliederung schädigen, während auf andere Herausforderungen hingearbeitet wird.



Abbildung 2: Ziele für nachhaltige Entwicklung. Quelle: UN.org <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

¹² Nachhaltige Entwicklung: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

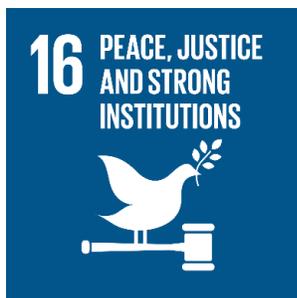
Laut der Globalen Partnerschaft zur Verhütung bewaffneter Konflikte (n.d.) sind die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) für die Förderung der Konfliktverhütung und die Schaffung von Frieden von Bedeutung. Sie erkennen den Zusammenhang zwischen Frieden und nachhaltiger Entwicklung an und fordern Maßnahmen in beiden Bereichen. Um praktisch hilfreich zu sein, müssen SDGs auf nationaler und subnationaler Ebene lokalisiert werden, wo die effektivsten Änderungen erzielt werden können.¹³ Mit dem positiven Wandel in der heutigen Welt und der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung werden auch die Veränderungen in Richtung Friedenskonsolidierung und Konfliktverhütung begrüßt. Friedenskonsolidierung ist in der Tat Teil des Lebens und der Arbeit aller, die zu einem ausgewogenen und integrativen Lebensstil beitragen. Daher wird es für die SDGs als äußerst wichtig betrachtet, dieses Problem anzugehen, Initiativen oder Projekte zu entwickeln und zu unterstützen, die auf eine friedliche Welt hinarbeiten.

4.1. Wie befassen sich UN-SDGs mit Friedenskonsolidierung?

Es gibt eine hohe Zahl der Menschen, die wegen eines bestimmten Konflikts in der Region, in der sie leben, in Armut leben. Die Themen Konflikt und Gewalt verursachen im Leben der Menschen große Schäden, angefangen bei kleinen Schäden, dem Tod, der Notwendigkeit, an andere Orte zu ziehen, wirtschaftlichen Schwierigkeiten und Armut. Um solche Probleme zu vermeiden und zur Lösung der bestehenden Probleme beizutragen, gibt es viele laufende und geplante friedensfördernde Projekte und Initiativen, die von verschiedenen Institutionen und Organisationen stammen. Internationale Organisationen mit friedensschaffenden Missionen basieren sich langfristig auf solche Projekte.

Laut UN (2019) tragen die Schaffung von Frieden, die Erweiterung der Freiheiten, die Verbesserung des Wohlergehens und die Verbesserung der Möglichkeiten zur Teilnahme am sozioökonomischen Leben ihres Landes dazu bei, das Potenzial jedes Einzelnen und seine Fähigkeit, einen Beitrag zur Gesellschaft insgesamt zu leisten, zu erfüllen.¹⁴

UN-SDGs spielen eine wichtige Rolle bei der Bekämpfung und Förderung der Friedenskonsolidierung. Wie bei jeder anderen Herausforderung, jedem anderen Thema besteht die Art und Weise, wie UN-SDGs zu Ursachen beitragen, darin, sie in die Ziele einzubeziehen und spezifische Mittel und die Zusammenarbeit mit anderen für deren Erreichung bereitzustellen. Darüber hinaus bekämpfen die Vereinten Nationen die Friedenskonsolidierung über den Friedenskonsolidierungsfonds, der ebenso mit den SDGs verknüpft ist und zu diesen beiträgt. Wenn man sich die Ziele für nachhaltige Entwicklung in der obigen Tabelle ansieht, ist deutlich zu erkennen, dass das Ziel 16 das wichtigste für die Friedenskonsolidierung ist.



¹³ Ziele für nachhaltige Entwicklung: <https://www.gppac.net/what-we-do/sustainable-development-goals>

¹⁴ Investition in Fonds für Friedenskonsolidierung in SDGs, UN 2019, <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>



UN (2019) beschreibt das Ziel 16 als ein Ziel, das friedliche und integrative Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördert, allen den Zugang zur Justiz ermöglicht und wirksame, rechenschaftspflichtige und integrative Institutionen auf allen Ebenen aufbaut. Das ist das wichtigste Ziel, das zur Friedenskonsolidierung beiträgt. Es gibt aber mehr als Ziel 16 für einen Beitrag zur Friedenskonsolidierung. Wie im ersten Teil dieses Kapitels erwähnt, werden die Ziele für nachhaltige Entwicklung sehr inklusiv entwickelt und sind daher sehr eng miteinander verbunden. Durch die Erfüllung und Investition in bestimmte Ziele werden auch die anderen Ziele positiv beeinflusst. Durch die Beobachtung des Schwerpunkts jedes Ziels nutzt die UN ihren Friedenskonsolidierungsfonds daher über den Beitrag von Ziel 16 hinaus. Auf der Grundlage ihres Berichts über die Investition des Friedenskonsolidierungsfonds in die Ziele für nachhaltige Entwicklung (2019) wird die Investition aber auch auf andere Ziele verteilt; meistens in den Zielen 4, 5, 8, 10 als Ziele, die sich mit Bildung, Gleichstellung der Geschlechter, Verringerung von Ungleichheiten und dem mit dem Wirtschaftswachstum verbundenen Ziel befassen, weil dies die Themen sind, die Konflikte am meisten betreffen.

Worum geht es bei diesen Zielen?

- **SDG 4 zum Thema Bildung** beinhaltet Hinweise auf Diskriminierung in der Bildung, Bildung zu Menschenrechten und Gleichstellung der Geschlechter, Förderung einer Kultur des Friedens und der Gewaltfreiheit sowie sichere und gewaltfreie Lernumgebungen für alle;
- **SDG 5 zur Gleichstellung der Geschlechter** zielt darauf ab, alle Formen von Gewalt gegen Frauen und Mädchen zu beseitigen und ihre uneingeschränkte und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft sicherzustellen;
- **SDG 8 über menschenwürdige Arbeit** und Wirtschaftswachstum zielt darauf ab, Zwangsarbeit, modern Sklaverei und Menschenhandel zu beseitigen, das Verbot und die Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit sicherzustellen, die Arbeitsrechte zu schützen und gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit zu erzielen; und
- **SDG 10 zu Ungleichheiten** zielt darauf ab, die soziale, wirtschaftliche und politische Eingliederung sowie die sichere Migration zu fördern.

Es gibt mehrere Ziele, die für den UN-Fonds für Friedenskonsolidierung als wichtig erachtet werden und die sich mit den SDGs und den Konfliktursachen beschäftigen. Eine wichtige Bedeutung und ein wesentlicher Beitrag dieses Fonds werden folgenden Zielen beigemessen:

- **SDG 11** zu sicheren, belastbaren und nachhaltigen Städten und öffentlichen Räumen,
- **SDG 6** über einen gerechten Zugang und eine gerechte Bewirtschaftung der Wasserressourcen,
- **SDGs 13, 14, 15** zur Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen
- **SDG 17**, das darauf abzielt. Stärkere Multi-Stakeholder-Partnerschaften für die Ziele aufzubauen.¹⁵

Daher werden die Initiativen und Projekte, die sich mit der Erfüllung aller oben genannten Ziele beschäftigen, von den Vereinten Nationen und ihrem Friedensförderungsfonds, der den SDGs der Vereinten Nationen gewidmet ist, nachdrücklich gefördert und unterstützt, wodurch die Priorisierung der Vereinten Nationen im Hinblick auf die Erreichung der Ziele der Agenda weiter 2030 betont wird.

¹⁵ Investition in Friedenskonsolidierungsfonds in SDGs, UN 2019, S. vi, <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>

5. Wie verbinden sich soziale Unternehmen mit strategischen Dokumenten und SDGs?

Die Europäische Kommission definierte soziales Unternehmen als einen Akteur in der Sozialwirtschaft, dessen Hauptziel darin besteht, soziale Auswirkungen zu erzielen, anstatt für ihre Eigentümer oder Anteilseigner Gewinne zu erzielen. Das Unternehmen stellt Waren und Dienstleistungen auf unternehmerische und innovative Weise für den Markt bereit und verwendet seine Gewinne in erster Linie zur Erreichung sozialer Ziele. (Europäische Kommission, 2021) Diese Definition gibt einen ersten Überblick über die Idee der Gründung eines sozialen Unternehmens oder die Art des Betriebs. Es gibt auch Hinweise darauf, wie soziale Unternehmen ihren Profit verwenden, was die Bedeutung der Bewältigung sozialer Probleme hervorhebt, die angefangen werden müssen. Soziale Unternehmen haben eine große Vielfalt in Bezug auf die Bereiche, in denen sie arbeiten. Nach Angaben der Europäischen Kommission (2021) sind die Hauptbereiche, auf die sie sich konzentrieren, folgende:

- Arbeitsintegration – Training und Integration von Menschen mit Behinderungen und Arbeitslosen;
- Persönliche soziale Dienste – Gesundheit, Wohlbefinden und medizinische Versorgung, Berufsausbildung, Bildung, Gesundheitsdienste, Kinderbetreuung, Dienste für ältere Menschen oder Hilfe für benachteiligte Menschen;
- Lokale Entwicklung benachteiligter Gebiete – soziale Unternehmen in abgelegenen ländlichen Gebieten, Nachbarschaftsentwicklungs-/ Rehabilitationsprogramme in städtischen Gebieten, Entwicklungshilfe und Entwicklungszusammenarbeit mit Drittländern;
- Sonstiges – einschließlich Recycling, Umweltschutz, Sport, Kunst, Kultur oder Denkmalpflege, Wissenschaft, Forschung und Innovation, Verbraucherschutz und Amateursport.¹⁶

Es kann diskutiert werden, dass die Bereiche, in denen sie soziale Unternehmen arbeiten, sehr umfassend sind und sich im Wesentlichen auf verschiedene Themen und Ursachen beziehen sowie zu wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Säulen beitragen. Das ergänzt den Zusammenhang mit den jüngsten strategischen Dokumenten im Zusammenhang mit den genannten Säulen, die von einer großen Anzahl von Ländern angenommen werden, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf den von den Vereinten Nationen eingeführt und von ihren Landesmitgliedern in den letzten Jahren angenommenen Dokumenten liegt.

5.1. Die Verbindung von sozialen Unternehmen zur Agenda 2030

Um den Zusammenhang von sozialen Unternehmen mit der Agenda 2030 verstehen zu können, sollte das Konzept der Agenda 2030 und ihre Mission klar definiert werden. Diese Agenda wird von den Vereinten Nationen eingeführt und als Aktionsplan für Menschen, Planeten und Wohlstand definiert. Sie soll auch den universellen Frieden in größerer Freiheit stärken. Sie erkennt an, dass die Beseitigung der Armut in all ihren Formen und Dimensionen, einschließlich extremer Armut, die größte globale Herausforderung und eine unverzichtbare Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung ist. Alle Länder und alle Beteiligten, die partnerschaftlich zusammenarbeiten, setzten diese Agenda um.¹⁷ Die Agenda 2030 stützt ihren Zweck daher auf ihre wichtigsten Säulen, die als 5P berühmt sind:

¹⁶ Europäische Kommission 2021, Soziale Unternehmen: https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

¹⁷ UNDP 2021, 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>

- 
- Menschen
 - Planet
 - Wohlstand
 - Frieden
 - Partnerschaften

All das wird durch die Ziele für nachhaltige Entwicklung in das Konzept der nachhaltigen Entwicklung zerlegt. Der Zweck dieser Agenda basiert auf der Verwirklichung der Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, die direkt zu einer Transformation der Welt für eine bessere Zukunft und ein nachhaltiges Leben beitragen.

Welche Verbindung haben soziale Unternehmen zu dieser Agenda?

Laut dem UN-Weltjugendbericht (2020) können soziale Unternehmer, da ihre Mission die Verbesserung der Gesellschaft ist, dazu veranlasst werden, in Kapazitäten auf Sektorebene zu investieren, und sie können ergänzende oder sogar konkurrierende Organisationen dazu ermutigen oder befähigen, zu wachsen, um eine gemeinsame Entwicklung voranzutreiben – anstatt sich in erster Linie darauf zu konzentrieren, einen größeren Marktanteil für ihre eigenen Organisationen zu gewinnen. Die Agenda 2030 als wichtigstes strategisches Dokument, das in letzter Zeit funktioniert und die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Säulen beinhaltet, kann ihre Mission und ihre Mittel direkt mit der Entwicklung des sozialen Unternehmertums verbinden. Unter Berücksichtigung der Bildung als Schlüsselpfeiler für den Kapazitätsaufbau und die Schaffung von Generationen von Veränderten legt die Agenda 2030 einen besonderen Schwerpunkt auf die von Jugendlichen geführten sozialen Unternehmen. Darüber hinaus betont der Weltjugendbericht der UN im Jahr 2019, dass eine integrierte Entwicklungslösung für die Agenda 2030 das soziale Unternehmertum von Jugendlichen unter Berücksichtigung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung erforscht. Sie bietet den Mitgliedstaaten auch politische Leitlinien für die Entwicklung nationaler Ökosysteme zur Unterstützung und Nutzung des sozialen Unternehmertums von Jugendlichen als Instrument zur Verwirklichung der SDGs.¹⁸ Eine allgemeine Analyse über die Verbindung von sozialen Unternehmen mit der Agenda 2030 kann anhand der Säulen der Agenda 2030 bereitgestellt werden, die aus 5P besteht.

Menschen

“Wir sind entschlossen, Armut und Hunger in allen ihren Formen und Dimensionen zu beenden und sicherzustellen, dass alle Menschen ihr Potenzial in Würde und Gleichheit und in einer gesunden Umwelt entfalten können.“ (UN, 2015)¹⁹. Wie oben genannt, ist die Mission der sozialen Unternehmen und Unternehmer die Verbesserung der Gesellschaft. Die Verbindung von sozialen Unternehmen mit dem Volk als Pfeiler der Agenda 2030 steht in den Ursachen, die im Einklang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft und den Aktivitäten zur Verbesserung ihrer Bildung und beruflichen Fähigkeiten, zur Gewährleistung von Gleichberechtigung und Behandlung behandelt werden.

Planet

“Wir sind entschlossen, den Planeten vor Verschlechterung zu schützen, unter anderem durch nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion, nachhaltige Bewirtschaftung seiner natürlichen Ressourcen und dringende Maßnahmen gegen den Klimawandel, damit er die Bedürfnisse der gegenwärtigen und zukünftigen Generationen unterstützen kann“ (UN, 2015). Wenn es um Planeten geht, besteht die Verbindung zwischen sozialen Unternehmen direkt in der Behandlung von Umweltproblemen,

¹⁸ UN nachhaltige Entwicklung – Partnerschaften: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29430>

¹⁹ Unsere Welt verändern: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (2015), <https://sdgs.un.org/2030agenda>



kleinen und großen Projekten im Zusammenhang mit Recycling, Klimawandel sowie dem Bewusstsein für Umweltschutz und die Verwendung von Recycling Materialien, freundliche Umgebungen für Tiere sowie die Nutzung von Grünflächen für Pflanzen usw.

Wohlstand

“Wir sind entschlossen sicherzustellen, dass alle Menschen ein erfolgreiches und erfülltes Leben führen können und dass wirtschaftlicher, sozialer und technologischer Fortschritt im Einklang mit der Natur stattfindet“ (UN, 2015). Diese Säule ist direkt mit der Funktionalität der sozialen Unternehmen verknüpft. Das Konzept der sozialen Unternehmen besteht in der Nutzung von Profit, um die Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen und nicht nur um sich selbst zu gewinnen. In den meisten Fällen beschäftigen sie sich mit sozialer Einbeziehung und Ausgrenzung. Was es außerdem stärker mit dieser Säule verbindet, ist die Tatsache, dass ihre strategische Tätigkeit bei der Bewältigung sozialer Probleme das nachhaltige Wachstum und die geringen Auswirkungen auf die Umwelt unterstützt.

Frieden

“Wir sind entschlossen, friedliche, gerechte und integrative Gesellschaft zu fördern, die frei von Angst und Gewalt sind. Es kann keine nachhaltige Entwicklung ohne Frieden und keinen Frieden ohne nachhaltige Entwicklung geben“ (UN, 2015). Weil die soziale Eingliederung von den sozialen Unternehmen in hohem Maße angesprochen wird, ist die Säule des Friedens in der Tat einbezogen und verbindet die sozialen Unternehmen mit dem Zweck der Agenda 2030. Friedenskonsolidierung ist sicherlich ein Element, das die Bevölkerung in jedem Land wünscht wahrzunehmen, und das hängt direkt mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen zusammen, die von den sozialen Unternehmen angesprochen werden.

Partnerschaften

Wir sind entschlossen, die zur Umsetzung dieser Agenda nötigen Mittel durch eine wiederbelebte globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung zu mobilisieren, die auf einem Geist gestärkter globaler Solidarität beruht und sich besonders auf die Bedürfnisse der Ärmsten und Schwächsten und unter Beteiligung aller Länder, aller Stakeholder und aller Menschen konzentriert (UN, 2015). Ein weiterer Aspekt in Bezug auf die Verbindung von sozialen Unternehmen und Agenda 2030 ist das Konzept von Partnerschaften und Verpflichtungen. Die Agenda 2030 beinhaltet den Aspekt der sozialen Unternehmen in verschiedenen Initiativen, die unter den Partnerschaften und Verpflichtungen mit anderen Institutionen liegen. Solche Initiativen bestehen aus Bildungsprogrammen von Jugendlichen für soziales Unternehmertum als Schlüsselement, die sich mit SDGs, der Förderung des von Jugendlichen geführten sozialen Unternehmertums, der Initiative für Unternehmer als Macher des sozialen Wandels usw. befassen.

Bei der Analyse der detaillierten und spezifischen Verbindung des sozialen Unternehmens mit der Agenda 2030 besteht die genaueste Verbindung aber in der Analyse der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die die 5P-Säulen darstellen, unter denen die Agenda 2030 funktioniert.

5.2. Soziale Unternehmen und SDGs

In der folgenden Tabelle sind die Verbindung und der Beitrag von sozialen Unternehmen und den SDGs dargestellt. Die Tabelle basiert darauf, wie soziale Unternehmen bestimmte Ursachen und Probleme angehen, mit denen sich jedes Ziel befasst. Daher werden diese Analyse und Tabellengestaltung als ein sehr nützlicher Aspekt angesehen, besonders wenn überlegt wird, ein soziales Unternehmen zu gründen und zu suchen, welche Ziele für ein bestimmtes soziales Unternehmen relevanter sind. Es ist anzumerken,

dass die Verbindung oder sozialen Initiativen, die soziale Unternehmen zu einem Ziel führen, auch zu anderen Zielen beitragen können, weil die Art der SDGs sehr umfassend ist.

Verbindung und Beitrag der sozialen Unternehmen zu den SDGs	
	<p>Die Verbindung zu sozialen Unternehmen und der Beitrag zu diesem Ziel kann durch die Initiierung und Umsetzung bestimmter Projekte und langer Initiativen erfolgen, wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aus- und Weiterbildung zur Produktion für die in armen ländlichen Gebieten lebenden Landwirte; - Allgemeine und berufliche Bildung sowie Förderung von Unternehmen für Frauen in ländlichen Gebieten; - Einbeziehung von Jugendlichen mit weniger Möglichkeiten für Projekte und Arbeitsmöglichkeiten von sozialen Unternehmen.
	<p>Das Null-Hunger-Ziel kann hauptsächlich mit den sozialen Unternehmen in Verbindung gebracht werden, die sich auf die Lebensmittelproduktion und/ oder den Tourismus basieren. Solche sozialen Unternehmen können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine und berufliche Bildung für die Randgruppen im Bereich der Landwirtschaft; - Verantwortungsvolle Produktion und Förderung lokaler und globaler Lebensmittel und Traditionen in den Bereichen Lebensmittel und Tourismus.
	<p>Die Gewährleistung einer guten Gesundheit und die Förderung des Wohlbefindens können direkt von den sozialen Unternehmen angegangen werden, die in der Sportausbildung und in sportlichen Aktivitäten tätig sind sowie von Unternehmen, die psychologische Themen wie Drogenprävention, Wasser- und Bodenschmutzung und deren Prävention beinhalten, sowie von diesen sozialen Unternehmen mit Schwerpunkt auf medizinischen Themen wie Gesundheitsdienstleistungen.</p>
	<p>Das Ziel einer qualitativ hochwertigen Bildung ist sehr zugänglich und mit dem Arbeitsbereich der sozialen Unternehmen verknüpft. Der Beitrag von sozialen Unternehmen zu diesem Ziel kann durch die Bereitstellung von Bildungsprogrammen zu bestimmten Themen, die Förderung des Konzepts der Gleichbehandlung und der sozialen Eingliederung durch ihre Programme sowie durch die Konzentration auf ländliche Gebiete und die Ausrichtung auf nicht privilegierte Gruppen in ihren Projekten erfolgen.</p>
	<p>Der Beitrag zu diesem Ziel wird von den sozialen Unternehmen im Wesentlichen berücksichtigt. Soziale Unternehmen beschäftigen sich mit sozialen Anliegen, aber Einbeziehung und Gleichstellung der Geschlechter sind Hauptprinzipien eines gut funktionierenden sozialen Unternehmens. Das ist aber nicht die einzige Gelegenheit, wie soziale Unternehmen zu diesem Ziel beitragen. Der Beitrag besteht auch darin, das Thema der Gleichstellung der Geschlechter durch potenziell angebotene Programme anzusprechen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bildung und Ermutigung der Frauen für die Führungspositionen; - Angebotene Programme, die die Menschen dazu erziehen, Diskriminierung, Gewalt, Menschenhandel und andere Arten der Ausbeutung zu beenden; - Förderung einer ordnungsgemäßen Gesetzgebung, die die in SDG5 festgelegten Ziele erfüllt.

 <p>6 CLEAN WATER AND SANITATION</p>	<p>Auch wenn soziale Unternehmen keine Entscheidungsträger sind, wenn es um ein nachhaltiges und gut funktionierendes Management für sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen geht, ist ihr Beitrag zu diesem Ziel weiterhin gültig. Soziale Unternehmen, die sich mit dem Thema sauberes Wasser und Verfügbarkeit für alle beschäftigen, können die Hauptmitarbeiter mit den zuständigen Institutionen sein, um auf dieses Problem hinzuarbeiten. Ihre Arbeit kann in den Forschungsbereichen liegen und zur Schaffung eines nachhaltigen Wassermanagements beitragen. Darüber hinaus trägt der Schutz von Bergen, Seen und anderen natürlichen Ressourcen deutlich zu diesem Ziel bei.</p>
 <p>7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY</p>	<p>Der Beitrag der sozialen Unternehmen zu erschwinglicher und sauberer Energie hängt mit der Bereitstellung von Programmen und Initiativen zur Förderung eines Anteils erneuerbarer Energien auf einer breiteren geografischen Ebene zusammen. Bildung und Sensibilisierung sind auch für die soziale Unternehmen von großer Bedeutung, um sie durch ihre Arbeit sowie durch die Zusammenarbeit mit Gemeinden, öffentlichen und privaten Institutionen anzugehen.</p>
 <p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p>	<p>Dieses Ziel ist eines der am meisten abgedeckten Ziele der sozialen Unternehmen wegen des Konzepts der Gewinnverwendung einen sehr integrativen Ansatz verfolgen, wenn es um die Beschäftigungsmöglichkeiten geht, die ihnen geboten werden; Nichtprivilegierte Gruppen, die Nutzung der Mitteln zur Deckung sozialer Bedürfnisse in einer bestimmten Gemeinde und die ethische Art, ein Unternehmen zu führen.</p>
 <p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p>	<p>Der Innovationsprozess ist immer ein herausfordernder Schritt, besonders bei Problemen, die einen Systemwechsel erfordern, in diesem Fall in Industrie und Innovation. Die Rolle der sozialen Unternehmen bei der Erreichung dieses Ziels bezieht sich auf die Bildungsprogramme und Schulungen zu Brancheninnovationen und -infrastruktur sowie auf die diesbezügliche Erbringung von Dienstleistungen für die zuständigen Behörden. Solche Programme und Initiativen sind von großer Bedeutung und lange Gründe, die von den sozialen Unternehmen unterstützt und angenommen werden müssen.</p>
 <p>10 REDUCED INEQUALITIES</p>	<p>Neben der Gewährleistung der Übernahmen dieses Ziels in ihre strategische Tätigkeit können sich die sozialen Unternehmen mit diesem Ziel verknüpfen, um Kampagnen, Bildungsprogramme sowie die Zusammenarbeit mit Entscheidungsinstitutionen zu fördern, um die Wirkung auf kommunaler und städtischer Ebene zu steigern. Hier besteht ein deutlicher Beitrag in der Anpassung der Politik und der Strafverfolgung zur Verringerung von Ungleichheiten.</p>
 <p>11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES</p>	<p>Die Verknüpfung von sozialen Unternehmen zu integrativen, sicheren, belastbaren und nachhaltigen Städten und Siedlungen besteht in der Vernetzung verschiedener Akteure und Mitwirkender, um auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft einzugehen und die Entwicklungspläne an diese Bedürfnisse und nachhaltigen Strategien anzupassen. In Europa gibt es bestehende Netzwerke, die sich mit diesem Thema beschäftigen und sich bemühen, in mehr Ländern und Städten zu expandieren.</p>
 <p>12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION</p>	<p>Das ist eines der am meisten abgedeckten Ziele des sozialen Unternehmens. Soziale Unternehmen können sich mit diesem Ziel verknüpfen, indem sie es in die Produktion oder Dienstleistungen übernehmen, die sie anbieten. Es kann sogar ein soziales Unternehmen sein, das kleine Werkzeuge und Kunsthandwerk für diejenigen herstellt, die höhere Dienstleistungen erbringen oder im Großhandel produzieren. Darüber hinaus können einige soziale Unternehmen ein großer Förderer anderer Unternehmen</p>

	sein, die durch die Bereitstellung von Werbekampagnen, Green Fair usw. einen verantwortungsvollen Konsum und eine verantwortungsvolle Produktion haben.
	Es gibt schon viele soziale Unternehmen, die sich mit Klimaschutzmaßnahmen in Ländern wie Deutschland, Schweden, Russland, Großbritannien usw. Beschäftigen. Laut Seforis (2015) schaffen soziale Unternehmen Bewusstsein, ändern Einstellungen, Verhaltens- und Konsummuster und entwickeln innovative Technologien und Lösungen. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, den Weg für politische Entscheidungen zu ebnet und hoffentlich zu umwelt- und sozialverträglicheren Gemeinschaften und Gesellschaften überzugehen. ²⁰
	Dieses Ziel ist sehr wichtig, um die Arbeit anzugehen und zu widmen. Es gibt nicht viele Initiativen, die sich mit dem Leben unter Wasser im Vergleich zu anderen SDGs beschäftigen. Sie existieren aber immer noch. Soziale Unternehmen arbeiten und engagieren sich für dieses Ziel in direktem Zusammenhang mit der Bewirtschaftung von Fischnetzen, die in den Ozeanen weggeworfen werden und verloren gehen, innovativen Ansätzen für das Schleppnetzfangen, Sensibilisierungskampagnen für die Verschmutzung von Wasser usw.
	Soziale Unternehmen, die mit Naturschutz, verantwortungsvollem Umgang mit natürlichen Ressourcen, Pflanzen usw. arbeiten, sind für die Erreichung dieses Ziels von großer Bedeutung. Auch Bildungsprogramme, Produktions- und Sensibilisierungskampagnen können stattfinden, um dieses Ziel zu erreichen.
	Der Beitrag zu diesem Ziel durch soziale Unternehmen kann von Land zu Land unterschiedlich sein, aber die Vernetzung ist am wirkungsvollsten, besonders durch die Einbeziehung verschiedener Sektoren. Die Initiativen wie die Einbeziehung benachteiligter Gemeinschaften in den Arbeitsmarkt, Forschungsinitiativen und die Zusammenarbeit durch die Bekämpfung von Frieden und Gerechtigkeit und Einzelpersonen mit ähnlichen Aufgaben und Vision viel leichter.
	Dieses Ziel ist das schwierigste, wenn es um die Verknüpfung und den Beitrag der sozialen Unternehmen geht, weil es nur aus globalen Partnerschaften zwischen verschiedenen Institutionen und Regierungen besteht. Damit geht es über den Arbeitsumfang hinaus, den die meisten sozialen Unternehmen leisten. In bestimmten Fällen können aber die kleinen Partnerschaften und der Beitrag der sozialen Unternehmen im Zusammenhang mit den anderen Zielen indirekt die Erreichung der diesem Ziel entsprechenden Ziele beeinflussen.

6. Konzept für nachhaltige Entwicklung und soziales Unternehmertum – ein (falsches) Spiel?

In den vorherigen Kapiteln wurde klar erklärt und zu dem Verständnis geführt, dass soziales Unternehmertum und nachhaltige Entwicklung ihre Wege in der Arbeit kreuzen. Während eine nachhaltige Entwicklung die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Säulen unterstützt, sind die sozialen Unternehmen schon gegründet, um die erforderlichen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Ursachen durch die Nutzung ihrer Gewinne anzugehen. Das ist eine Herausforderung, weil

²⁰ Soziale Unternehmen, die den Klimawandel bekämpfen (2015), <http://www.seforis.eu/news/2015/12/27/discover-17-social-enterprises-that-fight-climate-change>



die sozialen Unternehmer auch über den innovativen Aspekt ihres Produkts/ ihrer Dienstleistung sowie über die Betriebsstrategie nachdenken müssen, um Menschen zum Kauf ihres Produkts/ ihrer Dienstleistung zu bewegen. Dennoch war das soziale Unternehmertum einer der größten Förderer der nachhaltigen Entwicklung. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, war der Zusammenhang zwischen sozialem Unternehmen und den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung sehr wichtig, und es gibt schon viele Beispiele, die diese Aussage belegen. Das führt zu einem Verständnis, dass die Konzepte der nachhaltigen Entwicklung und des sozialen Unternehmertums übereinstimmen.

“Die SDGs sind von keiner Organisation beabsichtigt. Um sie zu erreichen, ist eine Zusammenarbeit zwischen Sektoren, Organisationen und Einzelpersonen nötig, die sich für die Verbesserung der menschlichen Erfahrung für alle einsetzen. Soziale Unternehmen bringen Nachhaltigkeit und Wirkung in Einklang und ebnen den Weg für die Verwirklichung einer langen Vision mit messbaren kurzfristigen Schritten.” Tori Samples, CEO bei Leaf Global Fintech²¹

Es gibt aber einige Studien, die diese beiden Konzepte als nicht übereinstimmend betrachten, wenn es um die praktische Funktionsweise geht. Nachhaltige Entwicklung zielt darauf ab, die Herausforderungen der Armutsbekämpfung, des Abbaus von Ungleichheiten usw. anzugehen, die in den Entwicklungsländern stärker vertreten sind. Auf der anderen Seite stellen sich soziale Unternehmen auch diesen Herausforderungen, aber sie sind in Entwicklungsländern nicht präsent und werden von den Leitungsgremien in diesen Ländern nicht unterstützt. Daher können diese als Nichtübereinstimmung zwischen diesen beiden Konzepten bei der Durchführung angesehen werden, oder sie können auch als verbesserungsbedürftige Aspekte bezeichnet werden. Darüber hinaus werden im Folgenden einige der Hauptaspekte vorgestellt, die die Übereinstimmung zwischen nachhaltiger Entwicklung und sozialen Unternehmen negativ beeinflussen können.

- **Einige soziale Unternehmen sind nicht über das Konzept der nachhaltigen Entwicklung und die Agenda 2030 sowie deren Bedeutung informiert**

Laut einer Studie der Organisation der UN (n.d.) beziehen sich einige Unternehmen in ihrer Arbeit offen auf die SDGs, während einige von ihnen die Agenda 2030 nicht vollständig kennen. Andere sind sich dessen zwar bewusst, aber es dient derzeit ausschließlich der internen organisatorischen Reichweite und Wirkungsmessung, und die Verknüpfung wurde noch nicht öffentlich kommuniziert.²² Das ist auf mangelnde Aufklärung und mangelndes Bewusstsein für die Inhalte der Agenda 2030 und das Konzept eines nachhaltigen Lebens und einer künftigen Transformation zurückzuführen. In der Tat ist dieses Phänomen in Entwicklungsländern häufiger anzutreffen, während in den Fällen, in denen das Unternehmen dieses Konzept nicht in seine operative Strategie einbezieht, das entweder auf mangelnde Kapazitäten oder auf andere unbekanntes und unethische Gründe zurückzuführen sein kann.

- **Mangel an gewünschter Zahl der sozialen Unternehmen in Entwicklungsländern – mangelnde Konzentration in Entwicklungsländern**

Weil das Konzept des sozialen Unternehmens in den Industrieländern berühmter ist und kontinuierlich mehr soziale Unternehmen gegründet werden, haben Entwicklungsländer nicht dieselben Statistiken. Das

²¹ Next Billion (2018), Wieso soziales Unternehmen für die SDGs von großer Bedeutung ist, <https://nextbillion.net/social-entrepreneurship-sdgs/>

²² UNIDO (n.d.), Die Rolle des sozialen Unternehmens als Haupttreiber der Agenda 2030, http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf



kann auf den Kampf mit der traditionellen Geschäftsweise, auf Schwierigkeiten bei der wirtschaftlichen Entwicklung oder auf andere Aspekte zurückzuführen sein. Weil die Geschäftstätigkeit der sozialen Unternehmen aber hauptsächlich in den Industrieländern stattfindet, sollte es Initiativen geben, die den Schwerpunkt der sozialen Unternehmen auch in Entwicklungsländern erweitern, um die Herausforderungen eines angemessenen Wachstums, der Beendigung der Armut und des Abbaus von Ungleichheiten bewältigen zu können.

- **Die Notwendigkeit der Regierung, die Übereinstimmung zwischen dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung und dem sozialen Unternehmen zu unterstützen**

Die Arbeitsweise der sozialen Unternehmer ist eng mit den Ursachen der nachhaltigen Entwicklung verknüpft und nützlich. Ihre Bemühungen werden aber von den Regierungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, nicht unterstützt. Die Regierungen haben auch die Aufgabe, durch politische Entscheidungen dazu beizutragen, Hindernisse aus dem Weg des sozialen Unternehmens zu entfernen. Es wird auch vorgeschlagen, dass Regierungen eine große Rolle bei der Schaffung sozialer Gründerzentren spielen sollte, die das Potenzial für sozialen Wandel bergen. Durch die Unterstützung und Erleichterung fokussierter Bildungseinrichtungen zur Förderung der Bildung und Forschung im Bereich des Unternehmens können die Regierungen dem sozialen Unternehmertum einen wichtigen Anstoß geben und so zur nachhaltigen Entwicklung beitragen.²³



²³ Soziales Unternehmertum als Weg für sozialen Wandel für nachhaltige Entwicklung (2019), https://www.researchgate.net/publication/331207048_Social_Entrepreneurship_as_a_Path_for_Social_Change_and_Driver_of_Sustainable_Development_A_Systematic_Review_and_Research_Agenda



7. Erforderliche Forschung als Ausgangspunkt für soziales Unternehmertum für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung

“Junge Menschen wollen nicht nur wirtschaftlich gut abschneiden, sie wollen auch etwas Gutes tun, sozial und Gemeinschaften unterstützen und denjenigen helfen, die am Rande stehen.”²⁴
Herr Elliot Haris, UN-Chefökonom und stellvertretender Generalsekretär für wirtschaftliche Entwicklung

Junge Menschen denken heutzutage nicht nur über die Karrierenentwicklung und -optimierung nach, sondern sie sind die Generation der Veränderung in der Gesellschaft und auf dem Planeten. Dennoch müssen sie von Anfang ihrer unternehmerischen Reise an systematisch durch politische, finanzielle, Bildungs-, Kultur, Markt- oder Mentoring-Unterstützungssysteme (nationale oder lokale Ökosysteme) gestärkt werden. Jugendarbeiter müssen von Anfang an ihre unterstützende Rolle beim unternehmerischen Lernen und bei der Entwicklung künftiger Jugendunternehmer anerkennen. Nur jung, leidenschaftlich und inspiriert zu sein, um im Rahmen von SDGs Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen, um Armut, Ungleichheit zu beseitigen, die Umwelt zu schützen und wiederherzustellen und die Chance auf Friedenssicherung zu erhöhen, reicht normalerweise nicht aus. Die Bewältigung der Probleme, die die Welt jahrzehntelang nicht lösen kann, kann viele Zweifel und Fragen auswerfen, ob die Änderung möglich ist oder nicht. SDGs müssen auf den Boden gebracht, lokalisiert und als Inspiration verwendet werden. Es ist wichtig, das Bewusstsein und die Kompetenzen junger Menschen zu schärfen, die benötigt sind, um lokale Probleme konstruktiv zu erkennen und mögliche Lösungen für die Gestaltung ihres Traumgeschäfts aufzudecken. „Eine wichtige Erkenntnis ist, dass soziale Unternehmer am effektivsten sind, wenn sie eng mit den Gemeinden zusammenarbeiten, um lokale Lösungen für lokale Probleme zu finden. Der Erfolg der sozialen Unternehmer hängt mit ihrer genauen Kenntnis des lokalen Kontextes zusammen, einschließlich sozialer Bedürfnisse, Normen und Netzwerke.“²⁵ Darüber hinaus besteht der Hauptpunkt des sozialen, umweltfreundlichen und ethischen Unternehmens darin, zuzuhören und auf die Bedürfnisse der lokalen Gemeinschaft zu reagieren. Dienstleistungen oder Produkte, die soziale Unternehmer anbieten, müssen auf bestehende soziale und/ oder ökologische Probleme reagieren.

Bedarfsforschung und -analyse dienen dazu, einen Zweck zukünftiger Jugendunternehmen zu kristallisieren und Diskussionen zu führen, in denen die Änderung tatsächlich möglich ist.

Lokale Kontextanalyse und Bedarfsanalyse für den Lösungsansatz

Um über mögliche Lösungen nachzudenken, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen auf die lokale Gemeinschaft haben können, müssen junge Menschen – als Initiatoren der sozialen Unternehmen – zunächst das Problem verstehen, mit dem sie sich mit ihrem Unternehmen auseinandersetzen möchten. Auf diese Weise können sie ein Kontextbild der Anfangsbedingungen, der lokalen Bedürfnisse und der Umgebung erstellen, das in ihre zukünftige Geschäftsidee passt. Nachdem junge Menschen wissen, was nachhaltige Entwicklung ist, müssen sie zunächst möglichst viele Informationen über die Wirklichkeit bekommen, in der sie die nächsten Veränderte sein wollen.

²⁴ Offizieller Beginn des Weltjugendberichts 2020: Jugendliches soziales Unternehmertum und die Agenda 2030
https://www.youtube.com/watch?v=crc13-uvhFQ&list=PL5B1F82908B36B780&index=6&ab_channel=UNDESADISD

²⁵ Offizieller Beginn des Weltjugendberichts 2020: Jugendliches soziales Unternehmertum und die Agenda 2030; S. 74-75.



Manchmal repräsentieren sie ihre Zielgruppe (z.B. die Mehrheit der in Armut und wirtschaftlicher Abhängigkeit lebenden Roma-Frauen im Vergleich zur Nicht-Roma-Bevölkerungsstruktur, die durch bestehende kulturelle Normen, einen niedrigen Bildungsstatus und keinen Arbeitsmarkt für ihre Fähigkeiten verursacht wird). In anderen Fällen bekommen junge Menschen, die in einem bestimmten sozialen Umfeld leben, das Gefühl der Ungerechtigkeit oder mangelndem Leben in Würde im Leben anderer Menschen.

Im Folgenden sind einige Elemente und Phasen aufgeführt, die berücksichtigt werden müssen, bevor mit der Erstellung einer bestimmten unternehmerischen Idee angefangen wird:

➤ Identifikation des Problems

Um das Problem zu identifizieren, können die folgenden Fragen zur Orientierung gestellt werden: Welches Problem in der lokalen Wirklichkeit möchten wir ansprechen? Was sind die Hauptanliegen der Menschen mit (in) diesem spezifischen Problem? Wie bedeutend und dringend sehen sie dieses Problem? Wie groß ist das Problem, wie relevant für die lokale Gemeinschaft im Allgemeinen?

Vorschlag: Wenn Sie offizielle Statistiken für die Datenerfassung nutzen, sollten Sie berücksichtigen, dass diese nur selten Rückschlüsse auf die lokale Gemeinschaft und das Nachbargebiet junger Menschen oder auf intime Mitglieder von Lebensgeschichten schutzbedürftiger Gruppen zulassen. Es wird also empfohlen, Beobachtungen, Interviews oder Geschichtenerzählen als Durchführungsmethoden hinzuzufügen, um Daten zu sammeln, die für die Beantwortung dieser Fragen relevant sind, und um das Problem zu identifizieren, mit dem sich die neue Initiative/ das neue soziale Unternehmen beschäftigen wird.

➤ Analyse des Problems

Leitfragen: Welche spezifischen örtlichen Bedingungen verursachen das Problem? Was sind die Auswirkungen davon? Wo gibt es mögliche Punkte, um Veränderungen herbeizuführen? Wie kann sich die Situation verbessern?

Vorschlag: Wenn möglich, ist es wichtig, alle Akteure zu identifizieren, indem Sie die Experten konsultieren, vorhandene Studien zu diesem Thema untersuchen und die von dem Problem Betroffenen befragen.

➤ Definition der Zielgruppe

Leitfragen: Wer wird davon profitieren und wie wird davon profitieren, wenn das identifizierte Problem gelöst wird? Wer ist die direkte und indirekte Zielgruppe und die Begünstigten? Was sind ihre spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen?

Vorschlag: Bei der Erfassung der Daten über den aktuellen Status der Bedürfnisse und Herausforderungen der jeweiligen Zielgruppen (sozialer, erzieherischer, finanzieller Status, geografischer Hintergrund usw.) wird empfohlen, zu berücksichtigen, dass es ebenfalls wichtig ist, deren Nachweis zu Stärke, Ressourcen und Entwicklungskapazitäten zu erbringen.

➤ Erkennung der relevanten Einflüsse auf die Lösungen des Problems

Leitfragen: Welche Stakeholder sollten dazu beitragen, das identifizierte Problem anzugehen und zu lösen? Welche Rolle würde jeder Stakeholder in diesem Prozess spielen? Wessen Einfluss muss bei der Lösung des Problems und/ oder der möglichen Lösung berücksichtigt werden?

Vorschlag: Nach einer Liste möglicher Stakeholder (Institutionen, Kommunalpolitiker, Unternehmer, Eltern, Vertreter junger Menschen/ NEET, Minderheitsgruppen, Randgruppen usw.) ist es wichtig, deren Einfluss zu bewerten. Das kann mithilfe verschiedener Methoden wie Umfragen, Interviews und



Fokusgruppen erfolgen. Es wird empfohlen zu erkennen, wo das Potenzial verschiedener Stakeholder liegt, welche Schwächen sie haben, wie sie eine Ressource oder eine Bedrohung für mögliche Lösungen für das identifizierte Problem darstellen können.

➤ Erkundung der Bereiche für die Zusammenarbeit

Leitfragen: Welche Lösungen gibt es in der lokalen Gemeinschaft? Welche Ergebnisse haben sie bisher erzielt? Welche weiteren Auswirkungen sind mit diesen vorhandenen Lösungen zu erwarten und/ oder möglich? Welche Möglichkeiten gibt es für die Zusammenarbeit mit bestehenden Akteuren? Was sind andere mögliche Beziehungen, Netzwerke, die diese Akteure unterstützen können?

Alle oben erwähnten Fragen können mit verschiedenen Problem-zu-Lösungen-Methoden beantwortet werden. Im Problemlösungsansatz wird ein Bedürfnis als Mangel an etwas verstanden, eine Nische, die einen möglichen Ort für die Adressierung von etwas bietet. Die Forschungsmethoden für die Datenerfassung reichen von Beobachtungen, Interviews, Fokusgruppen und gemeinschaftliche Gruppendiskussionen bis hin zu Umfragen. Je mehr Stakeholder sich mit der Bewertung der Bedürfnisse und Herausforderungen beschäftigen, desto mehr Eigenverantwortung können sie später für mögliche Lösungen spüren und werden Teil des Unterstützungsnetzes für die Entwicklung und das Wachstum des sozialen Unternehmertums.

Nach der Analyse der Ursachen und Auswirkungen ist es möglich, mit dem Ausgangspunkt fortzufahren, um Brainstorming-Lösungen mit Kapazitäten zu entwickeln, die jungen Menschen und ihrem sozialen Umfeld zur Verfügung stehen.

Ein wichtiger Aspekt, den junge Menschen erforschen sollten, die eine soziale Verbesserung in ihren lokalen Gemeinschaften bewirken oder global agieren möchten, sind ihre Fähigkeiten, Stärken und Fertigkeiten oder sogar frühere Erfahrungen mit dem Leben unter bestimmten Umständen oder in der praktischen Arbeit.

Um niemanden zurückzulassen und die Bedürfnisse aller jungen Menschen zu erfüllen, ist es wichtig, auch die Kontextfaktoren und Barrieren zu erkennen, die der Einzelne in diesem Ökosystem erlebt. Man kann unternehmerische Bildung nutzen, um potenzielle Einschränkungen und Bedürfnisse zu erforschen, um ein tragfähiges soziales Unternehmen zu gründen.

Aus diesem Grund ist es so wichtig, die Idee der Gemeinschaft vorzustellen und alle möglichen Stakeholder von Anfang an einzubeziehen. Bevor Sie sich mit dem lokalen Kontext beschäftigen, wird empfohlen, die Gleichaltrigen und Jugendlichen in der Gemeinde gut kennenzulernen und sie dabei zu unterstützen, die verborgenen Interessen, Potenziale, die sie haben, selbst zu entdecken. Das würde nicht nur dazu beitragen, die Bedürfnisse der lokalen Gemeinschaft richtig anzusprechen, sondern auch das Potenzial der Gemeindemitglieder zu entdecken und Raum für ein soziales Unternehmen zu schaffen, das die verborgenen Talente hervorhebt, zur Schaffung der Arbeitsplätze und zur wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt. Ein würdiger Arbeitsplatz und wirtschaftliche Stabilität sind Eckpfeiler für Nachhaltigkeit und Entwicklung bei der Bekämpfung von Armut, Wohlstand und Frieden.



8. Modell der “wertschätzenden Untersuchung” (anstelle der Problemlösung) als Möglichkeit, sich der lokalen Realität zu nähern und neue Ideen zu initiieren

Die Anpassung an die Veränderungen und Fortschritte des Marktes wird zu einer Notwendigkeit für die Betriebsstrategien der Unternehmen, um in ihrer Branche stabil und wettbewerbsfähig zu bleiben. Es ist zur obersten Pflicht eines jeden Unternehmens geworden, positiv zu spielen und alles zu machen, um zu beweisen, dass sie die Besten in dem sind, was sie machen.²⁶ Es wird aber nicht als sehr wertvoll betrachtet, wenn der Erfolg nur vom Unternehmensleiter wahrgenommen wird. Menschen, die in einem bestimmten Unternehmen arbeiten und kooperieren, sind diejenigen, die die Erfolge erfahren und sich gut dabei fühlen. Auf diese Weise wird ihre Motivation gesteigert und ihre Leistung wird sich auch in der Zukunft verbessern. Dieser Aspekt wird in den zukünftigen strategischen Schritten für die Generation der neuen Ideen als sehr wichtig angesehen, weil die Mitarbeiter diese Prozesse verwalten und leiten. Heutzutage beginnen Unternehmen die Ideengenerierung nicht damit, dass der Schwerpunkt auf der Problemanalyse und -lösung liegt, sondern auf den Stärken der Unternehmen und den wichtigsten Errungenschaften. Diese Methode ist als „wertschätzende Untersuchung“ berühmt, um sich der lokalen Realität zu nähern.

Wertschätzende Untersuchungsmethode

Die Methodik, die auf einem wertschätzenden Ansatz für soziale und/ oder ökologische Herausforderungen in der lokalen Realität basiert, basiert auf dem Prinzip der positiven Psychologie von Martin Seligman (2006)²⁷. Seine Werte und Annahme sind, dass jede Person/ Organisation/ Gemeinschaft etwas hat, das gut funktioniert – die Stärken. Es wurde zuerst als transformatives Instrument zur organisatorischen Verbesserung eingesetzt und fördert positives kritisches Denken.

Eine wertschätzende Untersuchung schafft eine andere Denkweise und verlagert sich von der Betrachtung von Lücken und dem problemorientierten Defizitansatz hin zur Ermittlung aller möglichen verborgenen/ unterbewerteten Ressourcen, um junge Unternehmer mit innovativen Lösungen für soziale Aspekte, nachhaltige Entwicklung und Stärkung des Friedens zu werden. Das bedeutet, dass junge Menschen ihre Reise für soziale Innovation anfangen und darüber nachdenken, was sie schon haben und was nicht fehlt. Bei dem Problem geht es nicht darum, das Problem zu untersuchen und es zu beheben. Um das Leben und Arbeiten in Würde zu verändern, was das Ziel des sozialen Unternehmertums ist, sollten die Menschen mit Potenzialen anfangen und mit dem, was schon gut funktioniert – das verknüpft auch die Menschen. In Entwicklungsländern und ländlichen unentwickelten Regionen, in denen junge Menschen in Armut und Ausgrenzung leben, wird dieser Ansatz als Instrument zur Motivation, zur Änderung der Denkweise und zur Annäherung junger Menschen an die Anliegen ihrer Gemeinschaften eingesetzt.

Die folgende Abbildung zeigt die Schlüsselaspekte der wertschätzenden Untersuchung und die Unterschiede zum Lösungsansatz.

²⁶ Rolle der Appreciative Inquire in einer erfolgreichen Organisation (n.d.), <https://management-training-guru.com/2012/05/role-of-appreciative-inquiry-in-successful-organisation/>

²⁷ Seligman M., 2006, Erolerter Optimismus, Vintage Books, New York



Abbildung 3 – Wertschätzende Untersuchung vs. Problemlösung, Quelle: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

Wie schon genannt, beinhaltet die Abbildung auch die Tatsache, dass es bei einer wertschätzenden Untersuchung um die Wertschätzung der verfügbaren Werte handelt und nicht direkt um die Identifizierung des Problems. Es geht über die Ursachenanalyse hinaus. Stattdessen werden die zukünftigen Möglichkeiten für Veränderungen ins Auge gefasst. Darüber hinaus beschäftigt sich eine wertschätzende Untersuchung mit dem Dialog über die möglichen Schritte zur Weiterentwicklung und der Analyse der innovativen Ansätze, während der Ansatz zur Problemlösung eher auf der Aktionsplanung zur Lösung der Probleme basiert. Um den lokalen Bedürfnissen und neuen Initiativen gerecht zu werden, werden bei der wertschätzenden Untersuchung die folgenden Phasen benutzt:

Entdeckung – In der Entdeckungsphase geht es darum, das Beste zu identifizieren und zu realisieren, das was Unternehmen hat. Hier geht es um aktive Nachforschungen, und interne Stakeholder können sich gegenseitig Fragen stellen, um herauszufinden, was Ludema und seine Kollegen als „das Beste von dem, was ist“ nennen. Während es darauf abzielt, Stärken aufzudecken, ist es auch eine hilfreiche Gelegenheit, aktuelle Denkweisen und Vokabeln vom defizitorientierten Denken wegzulenken.²⁸

Traum – In dieser Phase handelt es sich darum, die Zukunft der Organisation anhand der verschiedenen Perspektiven und Meinungen zu suchen. Beim Träumen geht es darum, die positiven Ergebnisse in der Organisation zu entdecken.

Design – Diese Phase erfolgt unmittelbar nach Überprüfung der Gelegenheiten. Es geht weiter nach dem „Träumen“, wo die Optionen, deren Umsetzung realistischer erscheint, in Betracht gezogen und für die weitere Gestaltung angegangen werden.

²⁸ Positive Psychologie (2020), Appreciative inquiry <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>



Schicksal – Die finale Phase der wertschätzenden Untersuchung ist die Nutzung der Funktion „durch den Einsatz von Innovation und Aktion“. Die Vision, das System oder die Strukturen, die entworfen wurden, werden als mögliche Mittel eingesetzt, um sie zu erreichen. Sie werden durch individuelles Engagement weiter verfeinert.²⁹



²⁹ Positive Psychologie (2020), Appreciative inquiry <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

9. Digitale Revolution – Eine neue Art, Geschäfte zu machen

Die Arbeit zwischen Menschen und Unternehmen erfährt wegen des Einsatzes digitaler Technologien viele Veränderungen. Dieses Phänomen nimmt weltweit schnell zu und wirkt sich definitiv auf die Arbeitsweise von Institutionen und Unternehmen aus. Es bringt auch den Bedarf an der Entwicklung neuer Fähigkeiten für die arbeitenden Arbeitskräfte mit sich. Die traditionelle Art, Geschäfte zu machen, ist für viele kleine Unternehmen noch nicht abgeschlossen und funktioniert. Wenn es aber darum geht, innovative Ansätze zu entwickeln und ihre Geschäftstätigkeit auszubauen, müssen sie zweifellos DIGITAL werden, besonders wenn der regionale und internationale Markt ins Visier genommen wird.

Was genau bedeutet “Digital” für den Betrieb von Unternehmen?

Laut der australischen Agentur für digitale Transformation – DTA (n.d.) bedeutet „digital“ den Einsatz von Online-Technologien zur Verbesserung der Dienste für Menschen und Unternehmen. Es bedeutet auch, Daten und Technologie zu verwenden, um die Arbeitsweise der Regierung neu zu gestalten. Wir werden Daten und Technologie nutzen, um zu überdenken, wie wir Wert liefern, wie wir und unsere Organisationskultur arbeiten.³⁰ Die digitale Art des Geschäfts ist auf der ganzen Welt präsent, angefangen von den erfolgreichsten bis hin zu den kleinen und mittleren Unternehmen. Heutzutage gründen Menschen sogar ihre Start-up-Unternehmen mithilfe digitaler Strategien und Online-Technologien.

Die digitale Transformation ihrer Geschäftsstrategien wurde so entwickelt, dass die Kundenbedürfnisse und -erwartungen erfüllt und übertroffen werden. Der Prozess der digitalen Transformation definiert die traditionelle Funktionsweise von Branchen sowie die Art und Weise, wie Einzelpersonen Unternehmen kaufen und sich ihnen neu nähern.

9.1. Die ‘Annahme’ und ‘Anpassung’ im digitalen Zeitalter

Die digitale Revolution ändert sich, wie oben schon genannt, ständig und erweitert sich. Wegen dieser Tatsache müssen Unternehmen beim Digitalisieren zwei Dinge berücksichtigen:

1. Annahme der Technologie in ihre Geschäftsmodelle

Die Annahme der Technologie in die Geschäftsmodelle ist bedeutend, damit Unternehmen sich gegenüber ihren Wettbewerbern gut behaupten können. Das wird als ein guter Schritt zur Erweiterung des Geschäfts sowie zur Kundenreichweite angesehen. Darüber hinaus bedeutet die Annahme der Technologie in die Betriebsstrategie, dass das Unternehmen sie in den Prozess der Dienst-/Produkterstellung, -einführung und -bereitstellung integrieren muss. Dazu gehört auch die Annahme des Kundenbeziehungsmanagements, die Vernetzung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Zusammenarbeit mit Stakeholdern usw. Es ist auch zu erwähnen, dass ein Unternehmen Technologie in seine Geschäftsstrategie und sein Geschäftsmodell aufnehmen muss, bevor sich die potenziellen Kunden schon über andere Unternehmen und/ oder Märkte daran anpassen können.

2. Anpassung an die Technologie

Anpassung an die Technologie heißt, dass Unternehmen immer agil sein müssen, um auf technologische Änderungen zu reagieren und diese Änderungen in ihrer digitalen Geschäftsstrategie durchführen zu können. Das wird als äußerst wichtig betrachtet, weil der Wettbewerbsvorteil berücksichtigt wird, den

³⁰ DTA, Die Auswirkungen der digitalen Revolution, <https://www.dta.gov.au/digital-transformation-strategy/impact-digital-revolution>



andere Unternehmen möglicherweise erzielen und der bei Kundenverlust oder Unzufriedenheit auftreten kann, aber auch die Auswirkungen, die das auf die Leistungserbringung, die Produktliefererungssysteme sowie die Position und den Ruf im Vordergrund von Partnern, Stakeholdern usw. haben kann.

Um sich anpassen zu können, sollte auch die Transformation der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Einklang stehen. Ohne die Transformation von Fähigkeiten und Kompetenzen kann es sich kein Unternehmen leisten, in ein digitales Geschäftsmodell zu investieren und/oder es anzufangen und erfolgreich zu sein.

Ein sehr wichtiger Punkt der digitalen Revolution ist die sektorübergreifende Zusammenarbeit. Die Bedeutung dieses Punkts liegt in der Notwendigkeit einer Anpassung der Politik durch die Entscheidungsstrukturen, um die digitale Funktionsweise von Unternehmen auf nationaler Ebene, auf regionaler und internationaler Ebene zu unterstützen. Die digitale Revolution nimmt zu, und die Flexibilität der Unternehmen, sich darauf einzustellen und anzupassen, wird ebenso zunehmen und somit bestimmte wirtschaftliche und soziale Präferenzen widerspiegeln.

Laut dem Internationalen Währungsfonds – IWF (2018) sollte die digitale Revolution akzeptiert und verbessert werden, anstatt ignoriert und unterdrückt zu werden. Die Geschichte früherer Allzwecktechnologien zeigt, dass die Umstrukturierung der Wirtschaft um revolutionäre Technologien selbst bei kurzfristigen Verwerfungen langfristig große Vorteile bringt. Das negiert keine Rolle für die öffentliche Politik. Im Gegenteil, gerade in Zeiten eines großen technologischen Wandels sind vernünftige politische Maßnahmen benötigt.³¹ Daher sollte klar und verständlich sein, dass es bei der digitalen Revolution nicht nur um den Einsatz von Technologiemethoden und -strategien für die Unternehmen geht. Im Gegenteil, es geht um die Wertschätzung von Menschen, Werten und die Fähigkeit, sich bei Bedarf mithilfe von Informationen und Technologie leicht anzupassen.

³¹ IMF 2018, Das Lange und Kurze der digitalen Revolution, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>

10. Digitaler Arbeitsplatz – Vorteile und Risiken

Die Zeit, in der der Arbeitsplatz nur als ein bestimmtes Gebäude, ein Büroraum oder ein physischer Raum betrachtet wurde, ist nicht mehr gültig. Mit der digitalen Transformation und Innovation, die von einer großen Zahl der Unternehmen und Institutionen übernommen wurde, hat sich dieses Konzept heutzutage ein bisschen geändert. Der Arbeitsplatz hat sich in eine Umgebung verwandelt, die nicht physisch ist, sondern eine echte Arbeit, die digital stattfindet.

10.1. Was ist ein digitaler Arbeitsplatz?

Laut LumApps (2021) geht ein digitaler Arbeitsplatz über die Grenzen eines physischen Büros hinaus. Es ermöglicht den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit auf viele neue und effektive Arten. Es ist eine vernetzte Umgebung, die mithilfe digitaler Technologie Zugang zu allem bietet, was Mitarbeiter brauchen.³² Darüber hinaus gibt Deloitte (n.d.) an, dass führende Unternehmen damit angefangen haben ein ganz neues Arbeitsumfeld durchzuführen – den digitalen Arbeitsplatz, um die sich ändernden Arbeitserfahrungen ihrer Mitarbeiter genau widerspiegeln. Durch die Integration der von den Mitarbeitern benutzten Technologien (von E-Mail-, Instant Messaging-, und Enterprise-Social-Media-Werkzeuge bis hin zu HR-Anwendungen und Werkzeuge für virtuelle Besprechungen) werden am digitalen Arbeitsplatz Kommunikationsbarrieren abgebaut, um die Mitarbeitererfahrung durch Förderung von Erfolg, Innovation und Leistung zu verändern. Der Schlüssel zum Erfolg liegt aber in der effektiven Umsetzung einer Strategie für digitale Arbeitsplätze, die einen echten kulturellen Wandel vorantreiben kann. Der digitale Arbeitsplatz ist eine Weiterentwicklung der Definition eines Arbeitsplatzes. Dabei werden verschiedene Werkzeuge, Methoden, innovative Betriebsmethoden, Technologien und Plattformen benutzt, die arbeitende Menschen brauchen, um in ihrem Unternehmen gute Leistungen zu erbringen. Anhand aller beschriebenen Informationen und Konzeptualisierungen des digitalen Arbeitsplatzes kann klar festgestellt werden, dass er viele Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter hat.³³

Der digitale Arbeitsplatz ist eine Weiterentwicklung der Definition eines Arbeitsplatzes. Dabei werden verschiedene Werkzeuge, Methoden, innovative Betriebsmethoden, Technologien und Plattformen verwendet, die arbeitende Menschen brauchen, um in ihrem Unternehmen gute Leistungen zu erbringen. Anhand aller beschriebenen Informationen und Konzeptualisierungen des digitalen Arbeitsplatzes kann klar festgestellt werden, dass er viele Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter hat.

10.2. Vorteile des digitalen Arbeitsplatzes

Der digitale Arbeitsplatz ist ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens und bietet viele Vorteile. Laut LumApps (2021) sind einige der Hauptvorteile eines gut funktionierenden digitalen Arbeitsplatzes:

Erhöhte Flexibilität – Flexibilität ist ein wichtiger Bestandteil des dynamischen Lebens und Arbeitens eines Mitarbeiters. Das ist etwas, das den Mitarbeitern normalerweise Spaß macht, weil sie sich von überall und jederzeit mit der Arbeit verknüpfen können, ohne auch wichtige Lebensereignisse zu verpassen.

³² LumApps (2021), Was ist ein digitaler Arbeitsplatz? <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/what-is-digital-workplace/>

³³ Deloitte (n.d.), Der digitale Arbeitsplatz, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf



Reduzierte Betriebskosten – während physische Meetings in virtuelle umgewandelt werden, werden die Kosten für Reise, Erfrischungen sowie den Kauf von Bürogeräten und die Anmietung von Flächen reduziert.

Verbesserte Produktivität und Effizienz – während digitale Werkzeuge zum Arbeiten und Teilen von Dateien zwischen Mitarbeitern eingesetzt wurden, werden auch Produktivität und Effizienz gesteigert. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich die Mitarbeiter immer dann verknüpfen, wenn sie konzentrierter sind und sich produktiver bei der Arbeit unter Berücksichtigung möglicher Fristen fühlen. So kann jeder Teil des Tages die Zeit sein, in der sie arbeiten können, und es kann vermieden werden, Zeit damit zu verbringen, zum Arbeitsplatz zu fahren.

Höhere Einnahmen – während die Betriebskosten gesenkt werden und die Unternehmen ihren digitalen Arbeitsplatz gut verwalten können, um erfolgreich und produktiv zu sein, werden die Einnahmen in der Tat höher ausfallen als eine hohe Zahl von zu zahlenden Kosten.

Verbesserte Kommunikation und Innovation – nachdem digitale Kommunikationsinstrumente für die Kommunikation der Mitarbeiter sowie Feedback- und Unterstützungsinstrumente für die Mitarbeiter zur Äußerung ihrer Ideen und Meinungen eingeführt wurden, hilft es offensichtlich dabei, die Kommunikation innerhalb der Organisationen zu verbessern. Außerdem kann jeder Mitarbeiter neue Ideen erbringen, die zu innovativen Ansätzen und/ oder zur Optimierung von Produkten und Dienstleistungen führen können.

Verstärkte Rekrutierung und Bindung der Talente – junge Menschen sind sehr stark mit der Digitalisierung verknüpft. Ihre Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld steigen ständig. Die Umstellung auf einen digitalen Arbeitsplatz kann also dazu führen, dass die qualifizierten Mitarbeiter oder diejenigen mit hoher Entwicklungs- und Innovationsbereitschaft angezogen werden. Wenn sie die Möglichkeit bekommen, an einem digitalen Arbeitsplatz zu arbeiten, wirkt sich das eindeutig auf ihr Interesse und ihre Bereitschaft aus, länger im Unternehmen zu bleiben.

Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit – Die Motivation der Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit ist für jedes Unternehmen von großer Bedeutung, weil sie sich direkt auf ihre Gesamtleistung auf dem Markt und in der Gesellschaft auswirkt. Die Möglichkeit, einen gut verwalteten digitalen Arbeitsplatz anzubieten, lässt ihnen Raum, mehr mit ihren Kollegen und Zielgruppen zu kommunizieren und ihre Ideen und Meinungen zu äußern, die sie mehr zur Arbeit motivieren, wenn sie sich geschätzt und gehört fühlen. Das erhöht auch die Zufriedenheit, weil sie bei der Remote-Arbeit flexibler sein können.

Verbesserte Kundenerfahrung – zufriedene Mitarbeiter sind die besten Förderer der Arbeit einer Organisation. Wenn es einem richtigen digitalen Arbeitsplatz gelingt, seinen Mitarbeitern Flexibilität bei der Arbeitszeit zu bieten, ihre Kunden zu treffen, bei Bedarf für die Kunden präsent zu sein und nicht nur während eines bestimmten Arbeitsplans, wirkt sich das wirklich positiv auf die Zufriedenheit und Erfahrung der Kunden aus. Wenn ein Kunde ein positives Feedback eines Mitarbeiters einer Organisation hört, wird er auch dort eine langfristige Erfahrung in Betracht ziehen.

10.3. Risiken des digitalen Arbeitsplatzes

Während die Liste der Vorteile für einen digitalen Arbeitsplatz sehr lang ist, ist es wichtig zu betrachten, dass Fortschritte in der Technologie auch Raum für potenzielle Risiken im Arbeitsumfeld schaffen. Die Cyberangriffe sind vorhersehbar, wenn es um die digitale Transformation eines Unternehmens geht. Einige der Hauptrisiken, denen ein digitaler Arbeitsplatz ausgesetzt sein kann, sind folgende:

- Teilen der Passwörter und Geräte;

- 
- 
- Herstellung einer Verbindung zu unsicheren Wi-Fi-Netzwerken mit arbeitsbezogenen Geräten, wodurch potenziellen Hackern die Tür geöffnet wird;
 - Andere von ihnen vom Unternehmen ausgestellten Geräten arbeiten lassen, wodurch Möglichkeiten für Datendiebstahl geschaffen werden;
 - Speichern der Kennwörter auf gemeinsam genutzten Arbeitsgeräten, um die Sicherheitsprotokolle des Unternehmens zu umgehen.³⁴

Diese werden oft von vielen Kunden und Organisationen erwähnt. Sie können aber immer durch effiziente Strategien vermieden und verwaltet werden, die Unternehmen in ihrer Arbeit anwenden können. Es ist wichtig, dass sich die Organisation ihrer Existenz und ihres möglichen Schadens bewusst ist und dann die besten Maßnahmen für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement ergreift.

10.4. Der Rahmen eines digitalen Arbeitsplatzes

Es gibt keine strengen Regeln für die Gestaltung eines digitalen Arbeitsplatzes für ein Unternehmen. Eine Organisation kann einen Arbeitsplatz nach ihren Vorlieben und Bedürfnissen entwerfen und entwickeln. Es wird aber immer empfohlen, die vorhandenen Beispiele zu suchen und zu betrachten, um die Vorteile eines gut verwalteten digitalen Arbeitsplatzes zu nutzen und gleichzeitig Risiken effektiv zu managen. Ein Beispiel für einen digitalen Arbeitsplatz-Rahmen präsentiert Deloitte (n.d.), der aus vier Schichten besteht, die die folgenden Komponenten abdecken:

- Nutzung von: Zusammenarbeit, Kommunikation und Verbindung;
- Technologie: Die digitale Toolbox;
- Kontrolle: Governance, Risiko und Komplikation;
- Geschäftstreiber: ein messbarer Geschäftswert.³⁵

Die folgende Abbildung zeigt einen ausführlichen Rahmen basierend auf den genannten Komponenten und Schichten.

³⁴ Secherheitsboulevard, 2018, Ist es sicher? Die Vorteile für den digitalen Arbeitsplatz zu erkennen?

<https://securityboulevard.com/2018/09/is-it-safe-realizing-the-benefits-for-digital-workplace-transformations/>

³⁵ Deloitte (n.d.), Der digitale Arbeitsplatz, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf

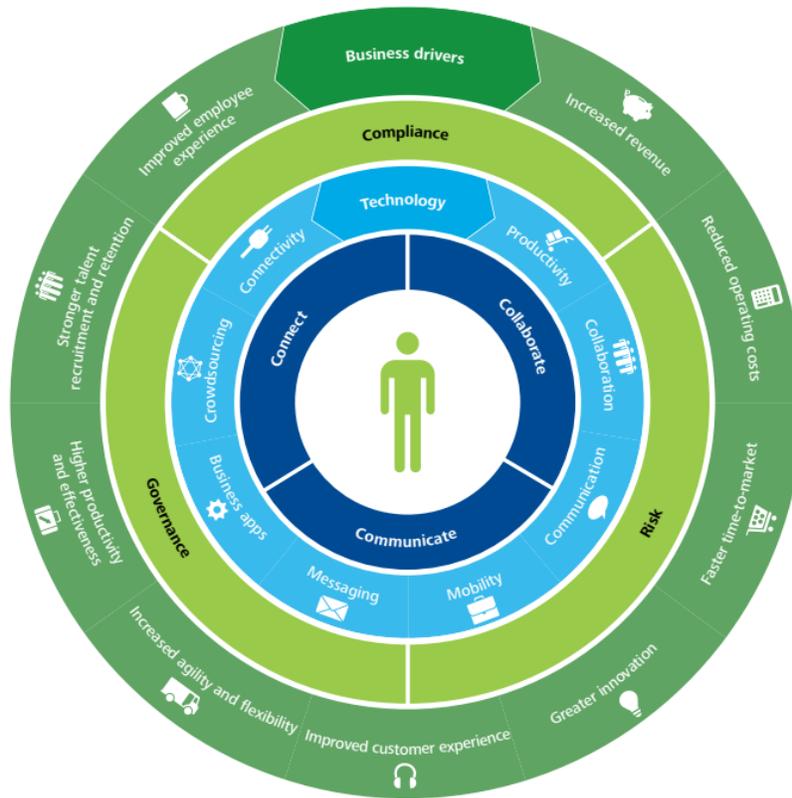


Abbildung 4: Der Rahmen des digitalen Arbeitsplatzes, Quelle: Deloitte - Der digitale Arbeitsplatz (n.d.)

Nutzung: Zusammenarbeit, Kommunikation und Verbindung

Wie aus den Vorteilen des digitalen Arbeitsplatzes hervorgeht, muss ein Unternehmen, wenn es diesen Arbeitsplatz effektiv verwaltet, viel in die Zusammenarbeit, Kommunikation und Verbindung investieren und sich darauf konzentrieren, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und die Effizienz und Produktivität zu steigern. Dieser Ansatz ermöglicht es ihnen, sich besser miteinander, mit den Partnern und Kunden zu verbinden und Ideen und Informationen in der Organisation auszutauschen. Insgesamt wirkt es sich positiv auf die Beziehungen bei der Arbeit aus.

Technologie: die digitale Toolbox

Die Schicht der Technologie ist die Schlüsselschicht, die den Arbeitsplatz der Organisation schafft. Diese Toolbox ist der Ort aller erstellten und gekauften Werkzeuge für die Funktionalität der Organisation. Es beinhaltet die Werkzeuge für Kommunikation, Produktion, Servicebereitstellung und andere verwandte Werkzeuge, abhängig von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist.

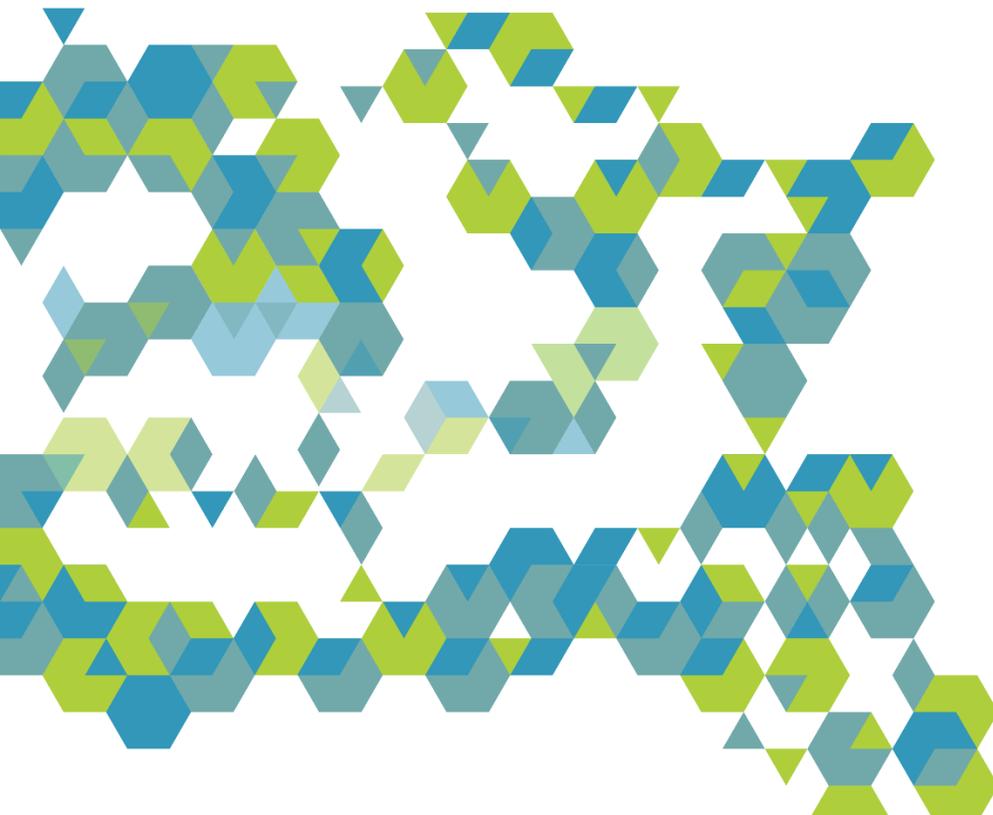
Kontrolle: Governance, Risiko und Komplikation

Die Komponenten dieser Schicht sind für eine ausgewogene Organisation in Übereinstimmung mit bestimmten Regeln und Richtlinien, einschließlich des Risikomanagements, von großer Bedeutung. Es enthält die wichtigsten Grundsätze für die Aufteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten, die Schulung und Unterstützung der Mitarbeiter, Informationen zu den wichtigsten Vorschriften des digitalen Arbeitsplatzes in der Organisation, Richtlinieninformationen und Schulungen sowie Strategien zur Risikominderung.

Geschäftstreiber: ein messbarer Geschäftswert



Im Bereich der Vorteile für digitale Arbeitsplätze wurde betont, dass die Steigerung des Umsatzes und die Senkung der Betriebskosten ein Wert sind, wenn ein digitaler Arbeitsplatz effektiv ist. Der Geschäftswert des digitalen Arbeitsplatzes beinhaltet Komponenten zur Optimierung des Kundenerlebnisses, zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sowie zur Steigerung der Produktivität und Effizienz in der Arbeit des Unternehmens.



11. Einige digitale Werkzeuge zur Anpassung an die digitale Revolution

In den vorherigen Kapiteln wurden die Bedeutung und die Auswirkungen der digitalen Transformation erheblich hervorgehoben. Die Nutzung der Werkzeuge, die einen effektiven digitalen Arbeitsplatz ermöglichen, war eine der Schlüsselkomponenten eines digitalen Arbeitsplatzrahmens. Um die digitale Transformation einer Organisation zu steuern, werden im Folgenden einige digitale Werkzeuge vorgestellt.

Darüber hinaus werden die Werkzeuge unter einer bestimmten Nutzungskategorie vorgestellt, die für die Digitalisierung unerlässlich ist, z.B.: Kollaborative Suiten, Kommunikationswerkzeuge, Internetplattformen der neuen Generation, CRM-Werkzeuge, CMS-Werkzeuge, Cloud-Speicher, Projektmanagement-Werkzeuge, Personalbeschaffung Verwaltungswerkzeuge, Werkzeuge für die digitale Buchhaltung und Werkzeuge für die Lohn- und Gehaltsabrechnung.³⁶

11.1. Kollaborative Suiten

Die kollaborativen Suiten sind nicht zu übersehen, wenn Sie die digitale Revolution für die Arbeit nutzen. Diese Suiten sind wie ein Ort der Mobilität für alle Mitarbeiter und Mitglieder einer Organisation, die verschiedene Werkzeuge für das Team zur Zusammenarbeit anbieten. Einige der am häufigsten genutzten und beliebtesten sind die von Google und Microsoft angebotenen Suiten.

Google Workspace (bekannt als G Suite) – Das ist eine Sammlung der Apps und Werkzeuge, die für die kollaborative Arbeitsumgebung verwendet werden. Es beinhaltet Google Mail, Dokumente, Laufwerk, Kalender, Besprechungen, Folien, Formulare für die Erstellung der Umfragen und vieles mehr.

Besuchen Sie: https://workspace.google.com/intl/en_ie/

Office 365 – Das ist auch eine Suite der Werkzeuge für die Zusammenarbeit, die von Microsoft im Rahmen der Microsoft Office-Produktlinie angeboten werden. Es beinhaltet Werkzeuge wie Word, Excel, Teams, Outlook und One-Drive und kann online aufgerufen werden, um die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Teams zu vereinfachen.

Besuchen Sie: <https://www.office.com/>

11.2. Kommunikationsmittel

Der Kommunikationsprozess und die Methodik wirken sich auf die gesamte Arbeit innerhalb einer Organisation aus. Mit den richtigen digitalen Kommunikationsmitteln kann sichergestellt werden, dass es Kanäle gibt, die die Kommunikationsverbindung zwischen Menschen ermöglichen und alle Menschen über den Fortschritt der Arbeit informieren, die jeder leistet.

Slack ist eine Kommunikationsplattform, die eine neue Art der Kommunikation mit dem Team ermöglicht. Es beinhaltet Chatrooms, Platz für Projektaufgaben und Nachverfolgung sowie die Überwachung der Aufgaben und Leistungen jedes Teammitglieds und vieles mehr.

³⁶ LumApps (2021), Digitale Transformationswerkzeuge, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

Besuchen Sie: <https://slack.com/intl/en-al/>

Microsoft Teams – ist Teil des Pakets Office 365. Diese Plattform bietet Videoanrufe zwischen Teammitgliedern, Chatrooms, das Teilen und Zugreifen auf Dateien, die Verfolgung und Überwachung der Aufgaben für jedes Teammitglied, die Festlegung der Aufgaben und vieles mehr.

Besuchen Sie: <https://www.microsoft.com/en/microsoft-teams/group-chat-software>

Skype – ist ein Kommunikationsmittel, das kostenlose Audio- und Videoanrufe sowie kostengünstige Internetanrufe direkt auf Mobiltelefone bietet. Es ermöglicht auch Gruppenchats und Videoanrufe mit mehreren Personen. Es ermöglicht das Teilen der Fotos, Videos und Dateien in den Gesprächen.

Besuchen Sie: <https://www.skype.com/en/>

Zoom – ist jetzt die führende Kommunikationsplattform für die Kommunikation zwischen Teams. Es bietet Videokommunikation, Chat-Dienste sowie Dienste für Online-Fernunterricht und soziale Beziehungen.

Besuchen Sie: <https://zoom.us/>

11.3. Intranet-Plattformen der neuen Generation

Die neue Generation von Intranet-Plattformen ist sehr innovativ und ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern. Laut LumApps (2021) bieten die neuen modernen Intranet-Plattformen die folgenden Dienste: integriertes Content Management (CMS), intelligente globale Suchmaschine, native mobile App, Werkzeuge für soziale Interessenvertretung der Mitarbeiter, vollständig anpassbares Design, mehrsprachige Benutzeroberfläche, verwaltbare Berechtigungen und Governance, Echtzeit-Kommunikationsfunktionalität.³⁷ Einige der am häufigsten verwendeten Intranet-Plattformen werden im Folgenden gemeinsam genutzt, es gibt aber einige weitere Plattformen, die oft verwendet werden.

Intranet-Plattform	Link, die Plattform zu finden
LumApps	https://www.lumapps.com/
Jostle	https://jostle.me/
OnSemble	https://onsembleintranet.com/
Happeo	https://www.happeo.com/
IGLOO	https://www.igloosoftware.com/
UNILY	https://www.unily.com/
Simpplr	https://www.simpplr.com/
Claromentis	https://www.claromentis.com/
Interact	https://www.interact-intranet.com/

Tabelle 2: Einige der häufigsten verwendeten Intranet-Plattformen

³⁷ LumApps (2021), Digitale Transformationswerkzeuge, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

11.4. Customer Relationship Management (CRM) Werkzeuge

Ein erfolgreiches CRM-System spielt eine wichtige Rolle für die Position des Unternehmens auf dem Markt. Die Zufriedenheit der Kunden mit dem angebotenen Produkt/ der angebotenen Dienstleistung hilft den Unternehmen in der Tat, die Kundebindung zu erhöhen. Gleichzeitig unterstützt es die zukünftigen Prozesse des Verständnisses und der Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und reduziert den Zeitaufwand für Verkaufsprozesse. Ein CRM-System kann basierend auf den von der Organisation festgelegten Anforderungen und Zielen ausgewählt werden. Einige der Werkzeuge zur Entwicklung einer Marktstrategie und eines effektiven Kundenbeziehungsmanagements werden im Folgenden vorgestellt.

Salesforce – ist ein Cloud-Software-Unternehmen, das Services für das Kundenbeziehungsmanagementsystem bereitstellt. Darüber hinaus bietet es zusätzliche Services für den Kundenservice, Analysen, bestimmte marketingbezogene Services sowie die Entwicklung der Anwendungen. Das Unternehmen hat außerdem eine gemeinnützige Plattform ins Leben gerufen, um die Schulen und NGOs bei ihren Auswirkungen auf die Gesellschaft zu unterstützen.

Besuchen Sie: Salesforce für Unternehmen <https://www.salesforce.com/> ; Salesforce für gemeinnützige Organisationen: <https://www.salesforce.org/>

HubSpot – ist ein Unternehmen, das in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Kundenbeziehungsmanagementsystem und zugehöriger Kundendienst tätig ist. Es bietet auch Unterstützung; Methodendienste und Ressourcen, die Unternehmen zum Erfolg verhelfen könnten.

Besuchen Sie: <https://www.hubspot.com/>

Freshdesk – ist ebenfalls ein Unternehmen, das Cloud-basierte Kundendienstanbieter ist. Es hat eine Vielzahl der Funktionen und gilt als benutzerfreundliche Plattform. Wie die oben genannten Unternehmen bietet Freshdesk CRM-Services und unterstützende Werkzeuge wie Live-Chat, Unterstützung für soziale Medien und Telefonkanäle.

Besuchen Sie: <https://freshdesk.com/>

11.5. Content Management System (CMS) Werkzeuge

Die digitale Revolution ist nicht möglich, Teil einer Organisation zu sein, ohne eine Software, die die Erstellung von Content Management ermöglicht. Das erfolgt über CMS-Software und -Werkzeuge, mit denen das Unternehmen digitale Inhalte über Websites und/ oder mobile Apps erstellen und effektiv verwalten kann. Neben dem Content Management unterstützen CMS-Serviceunternehmen Unternehmen beim Aufbau einer kreativen und attraktiven Webseite, bei der einfacheren Arbeit und Orientierung der Kunden usw. Einige der bekannten CMS, die auch Open-Source-Webinhaltsverwaltung sind, sind:

WordPress	https://wordpress.com/
Prestashop	https://www.prestashop.com/en
Drupal	http://www.drupal.com/

Tabelle 3: Einige der Open-Source-CMS-Werkzeuge

Daneben gibt es weitere Werkzeuge, die für ein effektives Content-Management-System verwendet werden können und dieselben/ ähnliche Dienste anbieten.

11.6. Cloud-Speicher

Der Zugriff auf Informationen und der Austausch mit allen Teammitgliedern ist in einer Organisation sehr wichtig, und eine gegenseitige Speicherung dafür macht den gesamten Vorgang viel leichter und zeitsparender. Die Krisensituationen wie die heutige Pandemie unterstreichen die Bedeutung gegenseitigen Speichers und des Cloud-Speichers noch mehr, als der größte Teil der Arbeit virtuell und durch die Nutzung von Online-Plattformen umgestellt wurde. Mit einem Cloud-Speicher können Unternehmen Dateien und Informationen für das gesamte Team erstellen, organisieren, freigeben und darauf zugreifen. Frontline-Mitarbeiter, Einzelhandelsmitarbeiter, Vielreisende und viele andere Arten von mobilen Mitarbeitern verlassen sich stark auf Cloud-Speicherlösungen, um auf Daten zuzugreifen, ohne auf ein physisches Büro beschränkt zu sein.³⁸

Einige der Werkzeuge, die solche Dienste anbieten, sind in der folgenden Tabelle aufgelistet. Es gibt aber immer mehr Werkzeuge, die ähnliche Dienste anbieten – das sind nur Beispiele für die gängigsten.

Google Drive	https://drive.google.com/
OneDrive	https://onedrive.live.com/
DropBox	https://www.dropbox.com/

Tabelle 4: Einige der Cloud-Speicher-Werkzeuge

Bei der Auswahl des richtigen Cloud-Speichers für das Unternehmen ist es wichtig, die Integration der DSGVO (Allgemeine Datenschutzverordnung) in das Werkzeuge zu überprüfen. Laut LumApps (2021) haben die aufgeführten Werkzeuge bewiesen, dass sie in ihren Cloud-Speichern hohe Sicherheitsmaßnahmen bieten.

11.7. Projekt-Management-Werkzeuge

Projektmanagement im digitalen Arbeitsumfeld ist ein sehr wichtiger Punkt. Ein erfolgreiches Management des Projekts ist das Ergebnis guter Arbeit, Effizienz und eines angemessenen Zeitmanagements für die Aufgaben. Die Werkzeuge für das Projektmanagement werden von den Teammitgliedern verwendet, um Projektordner zu erstellen, Aufgaben innerhalb des Projekts hinzuzufügen und zu verfolgen, die Arbeitsaufgaben untereinander zuzuweisen, Benachrichtigungen über den Zeitplan und die Fristen des Projekts zu erstellen und zu befolgen usw.

Um die Akzeptanz von Projektmanagement-Werkzeuge zu fördern, können E-Mail-Benachrichtigungen eingerichtet werden, wenn sich der Projektstatus ändert, ein Teammitglied eine Aufgabe erledigt oder Hilfe angefordert wird. Durch die gemeinsame Nutzung der Dokumente innerhalb des Werkzeugs können wir komplizierte Workflows und Aufgaben sofort mit mehreren Personen erledigen, ohne unsere Mailbox durchsuchen oder lange Besprechungen organisieren zu müssen.³⁹

Im Folgenden werden einige der beliebtesten Werkzeuge für das Projektmanagement vorgestellt, die die hervorgehobenen Services und Vorteile sowie weitere unterstützende Services bieten.

³⁸ LumApps (2021), Digitale Transformationswerkzeuge, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

³⁹ LumApps (2021), Digitale Transformationswerkzeuge, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

Jira	https://jira.atlassian.com/
Trello	https://trello.com/en
Monday	https://monday.com/
Asana	https://asana.com/

Tabelle 5: Projektmanagement-Werkzeuge – Beispiele

Obwohl die angebotenen Dienste einiger bestimmter Werkzeuge ähnlich oder gleich sein können, ist es wichtig, den auszuwählen, der den Anforderungen besser entspricht und für die Teammitglieder leichter zu verwenden ist.

11.8. RekrutierungsManagement-Werkzeuge

Die Rekrutierungsinstrumente für die Verwaltung des Rekrutierungsprozesses und den Informationsaustausch zwischen Teammitgliedern und den für die Rekrutierung Verantwortlichen sind ein weiteres wichtiges Element in der Organisation. Das Rekrutierungsmanagement ist der Faktor, der die neuen Mitarbeiter und potenziellen Veränderter in die Organisation bringt und somit eine langfristige Leistung in der Arbeit beeinflusst.

Die Werkzeuge für das Personalmanagement unterstützen diesen Prozess, indem sie Services für den Austausch von Lebensläufen der Bewerber, den Austausch von Feedback aus den Interviews sowie die Kommunikation und die endgültige Entscheidung in Zusammenarbeit mit den andere Teammitgliedern anbieten. Die beliebtesten Werkzeuge für das Personalmanagement sind die folgenden:

TalentSoft – ist ein in Europa führendes Unternehmen in der Rekrutierung und Verwaltung der Mitarbeiter. Die Software bietet Dienstleistungen in den Bereichen Mitarbeiterrekrutierung, Leistung und Lernen, Karriere und Vergütung.

Besuchen Sie: <https://www.talentsoft.com/>

SmartRecruiters – ist eine webbasierte Plattform, die Einstellungsdienste anbietet, die die Verfolgung von Bewerbungen und alle relevanten Rekrutierungsanforderungen beinhalten. Es bietet unterstützende Programme wie Schulungen und Unterstützung im Personalbeschaffungsmanagement an, um Organisationen bei der Erreichung ihrer Ziele in diesem Bereich zu unterstützen.

Besuchen Sie: <https://www.smartrecruiters.com/>

11.9. Werkzeuge für die digitale Buchhaltung

Die Buchhaltung ist ein sehr wichtiger Punkt in einer Organisation und erfordert viel Geduld und sorgfältige und ausführliche Arbeit der Verantwortlichen in dieser Abteilung. Laut LumApps (2021) ist es keine Überraschung, dass die Buchhaltung oft als mühsam und zeitaufwändig betrachtet wird, aber sie ist auch einer der wichtigsten Teile eines Unternehmens für Effizienz, Sicherheit und Genauigkeit. Wenn Sie

in die digitalen Werkzeuge und Funktionen unseres Finanz- und Buchhaltungsteams investieren, können Sie Prozesse beschleunigen, Risiken mindern und Geld sparen.⁴⁰

Es gibt viele nützliche Werkzeuge, mit denen Unternehmen ihre Buchhaltung verwalten können. Die folgende Tabelle zeigt aber einige der am häufigsten verwendeten und von Unternehmen und Organisationen bewerteten.

Sage	https://www.sage.com/en-gb/accounting-software/
NetSuite	https://www.netsuite.com/portal/home.shtml
SAP ERP	https://www.sap.com/products/enterprise-management-erp.html

Tabelle 6: Digitale Buchhaltung-Werkzeuge

Es ist wichtig, dass die Organisationen eine verantwortliche und kompetente Person im Umgang mit der Buchhaltung haben. Die oben genannten Werkzeuge können auf jeden Fall eine effiziente Verwaltung der Buchhaltungsdienste gewährleisten. Die Organisation muss aber die beste Option auswählen, die zu ihnen passt und die der Buchhalter als die richtige und an der besten kompatiblen Wahl für die Arbeit ansieht.

11.10. Werkzeuge zur Lohn- und Gehaltsabrechnung

Die letzte Kategorie digitaler Werkzeuge für die Transformation am digitalen Arbeitsplatz sind die Werkzeuge des Lohn-Managementsystems. Diese Kategorie der Dienste muss in einer Organisation sehr präzise sein und ist gleichzeitig recht zeitaufwändig und erfordert sich wiederholende Aktionen. Wenn Sie aber das richtige Managementsystem und die richtigen Werkzeuge haben, wird die Arbeit viel leichter, organisierter, weniger zeitaufwändig, weniger stressig für den verantwortlichen Mitarbeiter/ die verantwortliche Abteilung sowie effizienter und professioneller.

Das Lohn- und Gehaltsabrechnungsmanagement beschäftigt sich mit der Entwicklung der Mitarbeiter, den Arbeitszeiten, der vertraglichen Nutzung freier Tage, Zahlungen, sonstigen Abwesenheiten usw. Wenn Sie ein Werkzeug zur Lohn- und Gehaltsabrechnung nutzen, werden alle diese Dienste und Aufgaben vom digitalen Werkzeug verwaltet und nicht in einer manuellen Arbeit, die die Arbeit und Energie einer oder mehrerer Personen braucht. In der folgenden Tabelle sind die drei an den häufigsten verwendeten Werkzeugen zur Lohn- und Gehaltsabrechnung aufgeführt, die diese und weitere Dienste bereitstellen.

Payfit	https://payfit.com/en/
Workday	https://www.workday.com/
Figgo	https://www.figgo-hr.com/

Tabelle 7: Lohn-Management-Werkzeuge

⁴⁰ LumApps (2021), Digitale Transformationswerkzeuge, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

12. Wie startet man ein soziales Unternehmen (Lean-Start-up-Methode und digitale Strategie)

Die alte Formel für die Gründung eines Unternehmens bestand hauptsächlich darin, einen Geschäftsplan zu erstellen, potenziellen Investoren die Ideen vorzustellen, nach verschiedenen Finanzierungsquellen zu suchen, ein Team zu finden, mit dem sie zusammenarbeiten, ein Produkt/ eine Dienstleistung entwerfen und auf den Markt bringen und sich auf den Vertrieb konzentrieren können sind ein Schlüsselprinzip. In letzter Zeit hat sich angesichts der weltweiten Veränderungen des Konzepts des Unternehmertums auch die Formel oder Methode zur Unternehmensgründung geändert, indem neue Ansätze eingeführt wurden, die für Start-ups kein hohes Risiko darstellen. Laut Harvard Business Review (n.d.) ist die „Lean-Start-up“-Methode der neue Ansatz für Start-ups und bevorzugt das Experimentieren gegenüber der aufwändigen Planung, das Kundenfeedback gegenüber der Intuition und das iterative Design gegenüber dem traditionellen „Big Design Up Front“-Entwicklung.⁴¹

Ein weiterer Aspekt in der Ära des Unternehmertums, der in den vergangenen Kapiteln behandelt wurde, ist die digitale Revolution und die Anpassung des digitalen Arbeitsplatzes. Das ist ein sehr wichtiger Faktor für die neuen Start-ups, weil sie sich seit Anfang ihrer Geschäftstätigkeit an die Digitalisierung anpassen können oder ihr Unternehmen sogar mit einer digitalen Strategie gründen können. Daher dient dieses Kapitel als Ausgangspunkt für die Bereitstellung der Konzepte und Methoden sowie für den schrittweisen Ansatz der beiden innovativen Methoden zur Gründung eines sozialen Unternehmens:

- Lean-Start-up-Methode – dient als Ausgangspunkt für die Ideengenerierung und die Start-up-Methode
- Digitale Strategie – Bestehend aus schrittweisen Richtlinien zur digitalen Transformation für jedes soziale Unternehmen, das die Vorteile der Einführung digitaler Arbeitsplätze nutzen möchte.

12.1. Lean-Start-Up-Methode

Die Lean-Start-up-Methode wurde im Jahr 2011 von Eric Ries in dem Buch „The Lean Startup“ eingeführt. Im Buch definierte er die Methode als eine Institution von Menschen, die organisiert sind, um unter unglaublich unsicheren Umständen ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung herzustellen. Darüber hinaus betont Investopedia (2019), dass Lean-Start-up ein Beispiel dafür ist, dass Verbraucher die Art der Produkte bestimmen, die sie auf ihren jeweiligen Märkten anbieten, und nicht die Märkte, die bestimmen, welche Produkte ihnen angeboten werden.⁴²

Die Funktionsmethodik beim Lean-Start-up basiert auf fünf Grundprinzipien:

Unternehmer sind überall

Das Lean-Start-up kann überall angewendet werden, solange wir in Start-up haben. Die Anwendung eines schlanken Start-ups hängt nicht von der Größe eines Start-ups ab, und das heißt nicht, dass die Büroräume ein Muss sind. Es hängt alles von der Bereitschaft des Unternehmers und seinen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie dem Einsatz von Zeit und Ressourcen ab.

⁴¹ HBR (n.d.), Warum Lean-up alles ändert, <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

⁴² Investopedia (2019), Lean-Startup, <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp#:~:text=A%20lean%20startup%20is%20a,as%20the%20product%20is%20launched.>



Unternehmertum ist Management

Ähnlich wie bei jeder anderen Organisation oder Institution braucht das Start-up eine ordnungsgemäße Verwaltung durch den Unternehmer. Das Management in dieser Methodik basiert aber nicht auf dem alten traditionellen unternehmerischen Management. Es beinhaltet natürlich strukturierte und organisierte Arbeit, die auf bestimmten Regeln und Richtlinien basiert. Die Verwaltung basiert aber nicht auf Protokollen oder strengeren Richtlinien, wie das bei entwickelten Unternehmen der Fall ist.

Validiertes Lernen

Laut Ries (2011) gibt es Start-ups, die nichts verdienen oder Kunden bedienen. Sie existieren, um zu lernen, wie man ein nachhaltiges Geschäft aufbaut. Dieses Lernen kann wissenschaftlich validiert werden, indem Experimente durchgeführt werden, mit denen wir jedes Element unserer Vision testen können.⁴³

Innovationsbuchhaltung

Die Innovationsbuchhaltung ist ein weiteres Prinzip dieser Methodik. Das konzentriert sich auf die Setzung und Verfolgung der Meilensteine, die Verfolgung des Fortschritts und darauf basierend auf der Festlegung der Prioritäten in der Arbeit. Grundsätzlich ist dieses Prinzip dasjenige, das den Unternehmer dazu bringt, rechenschaftspflichtig zu sein und sich auf die Prioritäten zu konzentrieren, die mit dem Betrieb des sozialen Unternehmens einhergehen.

Build-Measure-Learn

Die grundlegende Aktivität eines Start-ups besteht darin, Ideen in Produkte umzuwandeln, die Reaktion der Kunden zu messen und dann zu lernen, ob sie schwenken oder durchhalten sollen. Auf erfolgreichen Startvorgänge sollten darauf ausgerichtet sein, diese Rückkopplungsschleife zu beschleunigen.⁴⁴

12.1.1. Die Phasen der Lean-Start-up-Methodik

Wie aus den Prinzipien dieser Methodik hervorgeht, besteht die Hauptidee des Lean-Starts darin, genaue Ergebnisse zu nutzen, mögliche Hindernisse zu untersuchen und zu vermeiden, die sich negativ auf die Startprozesse auswirken können. Im Allgemeinen legt diese Methode nahe, dass, obwohl sich jedes Start-up von einem anderen unterscheidet, es drei Hauptphasen gibt, die jeder von ihnen durchlaufen muss. Diese Phasen sind in der folgenden Abbildung dargestellt und werden anschließend erläutert.

⁴³ Das Lean-Start-up (2011), Prinzipien, <http://theleanstartup.com/principles>

⁴⁴ Das Lean-Start-up (2011), Prinzipien, <http://theleanstartup.com/principles>

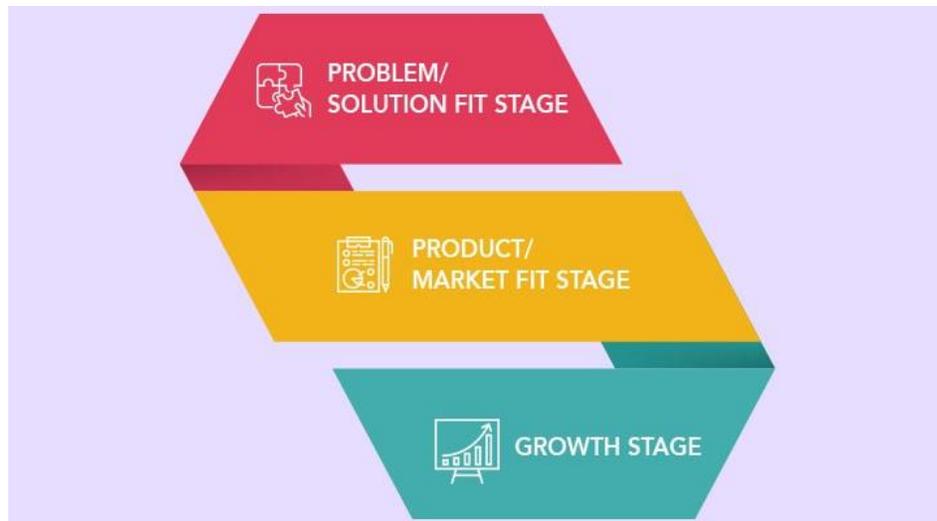


Bild 1: Die drei Stufen der Lean-Start-up-Methode, Quelle: Peerbits (n.d.)

<https://www.peerbits.com/blog/everything-you-need-know-about-lean-startup-methodology.html>

Problem/Lösunganpassungsphase

Die erste Phase besteht aus mehreren Tests und Analysen des Problems und möglichen Lösungsangeboten. Das ist der Teil, in dem der Unternehmer die Informationen kombiniert, analysiert und eine Entscheidung treffen muss, ob es sich lohnt, das Problem anzugehen, und ob die möglichen Lösungen in diesem bestimmten Markt/ in dieser bestimmten Gesellschaft anwendbar sind oder nicht. Wenn ja, wird der Prozess fortgesetzt, indem immer das Build-Measure-Learn-Prinzip und die anderen vier Prinzipien der Lean-Start-up-Methodik übernommen werden.

Produkt/Marktanpassungsphase fit stage

Die Produkt-/ Marktanpassungsphase fängt mit dem Testen des Markts und des Kunden an, indem verschiedene Verkaufsmethoden getestet und überwacht werden. Durch das Testen verschiedener Methoden, die Überwachung und das Nachdenken über deren Nutzung bietet dem Unternehmern Raum für eine Entscheidung über eine ausgewählte Methode, die für den Kundengewinn und den Fortschritt des Unternehmens effektiv und effizient ist.

Wachstumsphase

Die dritte Stufe besteht aus den Marketing- und Vertriebsprozessen und -strategien, die für das Geschäftswachstum verwendet werden. Das führt zu den Fortschritten des Unternehmens im Bereich Kundenbeziehungsmanagement, Finanzstabilität, Feedbackempfang und -reflexion sowie zu den Auswirkungen auf die langfristige Anwendung der richtigen/ falschen Marketingstrategie für Vertrieb und Kunden.

12.2. Digitale Strategie

Laut Entrepreneur (2017) wird dem Konzept der digitalen Strategie beim Aufbau und der Gründung eines Start-ups häufig nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt. Es ist wichtig zu verstehen, dass die digitale Strategie im Gegensatz zum digitalen Marketing die Grundlage ist, die Unternehmen schaffen



müssen, um ihre Marke, Dienstleistungen oder Produkte zu digitalisieren.⁴⁵ Die digitale Strategie definiert die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in der digitalen Transformation einschließlich der Ziele aus dieser Perspektive. Im vorherigen Kapitel wurden der ganze Prozess und die Kategorien der Werkzeuge und Systemen aufgenommen, die für die Digitalisierung eines Unternehmens benötigt sind, und das Unternehmen bei der Umwandlung in einen digitalen Arbeitsplatz unterstützt.

Das Konzept der digitalen Strategie basiert auf vier Schlüsselementen:

Die Wahl des Leiters — die Wahl der richtigen Person, um die digitale Strategie zu entwickeln und dafür verantwortlich zu sein, ist einer der Schlüsselpunkte. Obwohl einige Unternehmen normalerweise den CEO als Leiter der digitalen Strategie wählen, wählen einige von ihnen mit Bedacht aus, indem sie die Fähigkeiten und Kompetenzen des potenziellen Leiters im Bereich der digitalen Strategie berücksichtigen.

Attack vs. Defend — dieses Element der digitalen Strategien konzentriert sich auf die Identifizierung der Bedrohungen und Chancen in der digitalen Welt und deren Position. Wenn die Identifizierung ordnungsgemäß durchgeführt wird, vergleichen und testen sie die starke Position des Unternehmens mit diesen Bedrohungen und Chancen. Es ist ein Angriff gegen Verteidigung-Ansatz, um nachhaltig und in einer guten Position im digitalen Geschäft zu bleiben.

Nehmen eines gemessenen Ansatzes — dieses Element hängt mit der Übernahme und Anpassung des Unternehmens in der digitalen Welt zusammen. Es zeigt, dass das Unternehmen die aktuelle digitale Position kennen und reflektieren sollte, um erfolgreich Initiativen ergreifen zu können, die mit dem angenommenen Digitalisierungsgrad kompatibel sind. Wenn Unternehmen auf dem Markt und/ oder in der Gesellschaft Potenzial für ein Projekt sehen, kann es manchmal sehr verlockend sein, es anzufangen, aber ihre digitale Strategie berücksichtigt diese Art des Projekts nicht. In solchen Fällen kann das Unternehmen einen gewissen Schaden an seinem beruflichen Ruf erleiden und das Projekt nicht erfolgreich entwickeln und abschließen.

Zukunftssicher — das zukunftssichere Element bringt einen visionären Ansatz für die Position des Unternehmens in der digitalen Transformation. Dieses Element basiert auf den ständigen Änderungen und Anpassungen an die neue Technologie und der Erfüllung der Kundenbedürfnisse an seinem digitalen Arbeitsplatz. Daher ist es für das Unternehmen wichtig, eine visionäre digitale Strategie zu haben, um sich leicht anpassen zu können und in einer Wettbewerbsposition zu bleiben.

12.2.1. 10 Schritte zum Aufbau einer effektiven digitalen Strategie

Wenn mit dem Aufbau einer effektiven digitalen Strategie für ein Start-up angefangen wird, sollte der Prozess zunächst die wichtigsten gemeinsamen Elemente der oben erläuterten digitalen Strategie beinhalten. Fangen Sie dann Schritt für Schritt den Prozess der Entwicklung digitaler Strategien an. Eine effektive Methode, die von Rum (2016) eingeführt wurde, besteht darin, zehn Schritte zu befolgen, die den ersten Teil der Bedarfsermittlung bis zur Planung und Messung der Ansätze zur effektiven Erstellung der Strategie umfassen. Der 10-Schritte-Ansatz wird nachstehend erläutert.

1. Definition des "Warum?"

Das ist der erste Schritt, der die Bedeutung der Selbstreflexion über den Grund „Warum?“ betont. Der Start ist vorhanden. Es basiert auf der von Simon Sinek eingeführten Methodik „Start with why“, die die Tatsache hervorhebt, dass die Bedeutung eines Start-ups und eines Unternehmens nicht in dem auf dem Markt angebotenen Produkt/ der Dienstleistung, sondern in der Authentizität des Start-ups liegt, das soziale Engagement und die Lösung, die es in der Gesellschaft bietet. Soziale Unternehmen funktionieren,

⁴⁵ Entrepreneur (2017), Digitale Strategie, <https://www.entrepreneur.com/article/299726>



indem sie auf soziale Bedürfnisse eingehen und ihre Gewinne für eine bessere Veränderung in der Gesellschaft verwenden. Daher muss dieser einzigartige Aspekt zu Beginn dieses Prozesses hervorgehoben werden.

2. Erstellung eigener Markengeschichte

Ein Markenversprechen ist ein sehr wichtiger Schritt in Richtung digitaler Strategie. Wenn das Start-up im digitalen Geschäft erfolgreich sein will, sollte es sich auf eine Markengeschichte konzentrieren, die Menschen anzieht und für sie wichtig ist, sowie auf etwas, das das Unternehmen von den anderen unterscheidet – Wertversprechen.

3. Definition der Ziele

Der nächste Schritt ist es, die Ziele zu definieren, die das Start-up durch die digitale Strategie erreichen möchte. Ein sehr wichtiger Aspekt hierbei ist die Verwendung der SMART-Methode zur Definition von Zielen – spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden.

4. Entwicklung der Zielgruppenpersönlichkeiten

Wenn wir eine Geschichte erzählen wollen, die unser Publikum verstehen wird, müssen wir zuerst wissen, wer unser Publikum ist und in der Lage sein, sie zu verstehen. Wir sollten uns zum Ziel setzen, 3-4 Personals zu erstellen, basierend auf den Arten der Menschen, die wir anziehen und die wir ansprechen möchten. Eine vollständige Person enthält den Hintergrund, die Karriere, die Werte, die Ziele, die Vorbehalte und die Entscheidungstendenzen der Person.⁴⁶

5. Erstellung einer Reisekarte

Wenn die Zielgruppen identifiziert und entwickelt sind, besteht der nächste Schritt darin, eine Reisekarte zu erstellen, die das Verhalten und die Gewohnheiten des Publikums analysiert und sie verwendet, um Kanäle zu finden, die das Publikum erreichen. Es ist wichtig, eine ausführliche Reisekarte zu entwickeln, um das Ziel persönlicher zu erreichen und die Strategie so zu entwickeln, dass sie den Bedürfnissen und Erwartungen des Ziels entspricht.

6. Identifikation der Schlüsselkanäle

Der nächste Schritt nach der Erstellung der Reisekarte besteht darin, Kanäle für die Zielgruppe zu identifizieren und zu entwickeln. Die Auswirkungen der sozialen Medien sind heutzutage in der digitalen Welt sehr bedeutend. Jedes Unternehmen sollte aber die Plattformen und Werkzeuge verwenden, die von der Zielgruppe verwendet werden, um keine Anstrengungen zu verschwenden und nicht in nicht erreichbare Plattformen zu investieren.

7. Entwicklung einer Inhaltsstrategie

Nachdem die Kanäle und die Zielgruppe identifiziert wurden, kann das Unternehmen die Inhaltsstrategie basierend auf den in den vorherigen Schritten gesammelten Informationen weiterentwickeln. Der Inhalt wird basierend auf den Präferenzen des Ziels entwickelt, um sie weiter anzulocken und einen maßgeschneiderten Service für sie bereitzustellen.

8. Erstellung eines Inhaltskalenders

Der Inhaltskalender ist in der digitalen Strategie sehr wichtig. Die Erstellung eines Inhaltskalenders sollte nützliche Informationen und Prozesse enthalten, angefangen von der Erstellung des Produkts/ der

⁴⁶ Rum (2016), 10 Schritte zum Aufbau einer effektiven digitalen Strategie, <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>



Dienstleistung über die Fristen bis hin zu den großen Ereignissen in dieser bestimmten Branche. In diesem Schritt können Werkzeuge für das Projektmanagement hilfreich sein, die Tracking-Optionen für jeden Inhalt bereitstellen.

9. Planung unserer Ressourcen

Eine effektive digitale Strategie ist sehr zuverlässig bei der effizienten Planung der Ressourcen, einschließlich der Humanressourcen. Es ist wichtig, dass der Unternehmer oder der ausgewählte Leiter der digitalen Strategie in diesem Schritt eine klare Darstellung der Finanzen, des Zeitplans für die Strategie und der Einbeziehung von Personen hat. Dann sollte der Prozess der Ressourcenplanung fair und effektiv geplant sein, um die Zufriedenheit jedes Mitglieds sicherzustellen und die in der digitalen Strategie festgelegten Ziele zu erreichen.

10. Einfach messen

Der letzte Schritt der Entwicklung der digitalen Strategie konzentriert sich auf die Messung der Ergebnisse und Zahlen jedes vorherigen eingeführten Schritts. Es bringt den Ansatz mit sich, dass die Messung nach Abschluss Teil jedes Schritts sein sollte, um mit dem nächsten Schritt fortfahren und die Strategie erfolgreich entwickeln zu können. Darüber hinaus zeigt es die Bedeutung der Verbindung zwischen jedem Schritt und den Auswirkungen, die jeder Schrittabschluss auf den anderen hat.

13. Spenden für Start-up von sozialen Unternehmen

Fundraising gilt als einer der schwierigsten Prozesse in der Praxis. Auch wenn es nicht leicht ist, eine Spendenstrategie für ein Start-up eines sozialen Unternehmens zu entwickeln, ist der Prozess der Umsetzung noch schwieriger. Für die soziale Unternehmen ist der Prozess etwas komplizierter, weil sie ihren Gewinn nicht für Selbstleistungen, sondern für soziale Zwecke verwenden. Das führt zu einem proaktiveren Ansatz bei der Mittelbeschaffung und der Fähigkeit, das Gleichgewicht bei der Deckung der Betriebskosten zu halten. Daher unterscheidet sich die Methodik eines sozialen Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen im Bezug auf das Sammeln von Spenden. Während es schwierig ist, den potenziellen Investoren die allgemeine Idee hinter der Geschäftstätigkeit des sozialen Unternehmens und die sozialen Auswirkungen wegen der traditionellen Geschäftsführung zu erklären, gibt es immer noch ein Licht von den Investoren, die angefangen haben, mehr über das Konzept des sozialen Unternehmens zu erfahren. Daher wächst das Wissen und das Bewusstsein über Start-ups von sozialen Unternehmen und heutzutage bekunden Investoren ihr Interesse und ihre Bereitschaft, zur Mittelbeschaffung dieser Start-ups beizutragen, um mit der Gesellschaft in Verbindung zu bleiben und zu den positiven sozialen Auswirkungen beizutragen.

Das Warum, das Wie und das Wo

Neben den Herausforderungen und Chancen, mit denen sich Start-ups im Bereich sozialen Unternehmen befassen können, ist es sehr wichtig, einen Fundraising-Prozess zu planen, zu entwickeln und eine proaktive Methodik zu haben, um erfolgreich funktionieren zu können. Zu diesem Zweck gibt es drei Grundlagen für die Mittelbeschaffung für das soziale Unternehmen, die von der Schule für soziales Unternehmen Australien (n.d.) eingeführt wurden⁴⁷:

Das Warum – es ist wichtig, zuerst den Grund „Warum?“ zu verstehen. Es besteht die Notwendigkeit, Spenden zu sammeln. Diese Frage kann die Mission und Vision des Unternehmens und die sozialen Bedürfnisse, auf die es eingeht, sowie die Vorteile aufzeigen, die die Zielgruppen und die Gesellschaft durch die eingeworbenen Mittel bekommen können.

Das Wie – dieses Element basiert auf den internen Aspekt des Unternehmens, indem es die Erfahrung, Qualifikationen und Kenntnisse genauer betrachtet, kombiniert und Wege für den Fundraising-Prozess findet.

Das Wo – wenn „Warum“ und „Wie“ definiert werden, geht es bei der nächsten Grundvoraussetzung um „Wo“, um potenzielle Unterstützer und Partner zu finden, die an die Idee glauben und zu den angesprochenen Anliegen sozialer Unternehmen beitragen.

Wenn diese drei Grundlagen identifiziert und dem gesamten Team bekannt sind, kann das Start-up mit einer ausführlichen Spendenstrategie und einem Aktionsplan fortgesetzt werden.

13.1 Spenden als erster Schritt zur Gründung eines Start-ups

Wenn die Entscheidung getroffen wird, ein Start-up zu gründen, liegt der Fokus des sozialen Unternehmers darauf, die Idee in eine Chance zu verwandeln. Neben den internen Aufgaben und

⁴⁷ Schule für soziale Unternehmen Australien (n.d.) – Ein Leitfaden zum Fundraising, https://static1.squarespace.com/static/572be68b4c2f85218304c6a6/t/595227deebbd1ae9dcd81365/1498556407064/SSE_A-Guide_To-Fundraising.pdf



Prozessen ist das Spenden einer der ersten Schritte für das Start-up. Um diesen Prozess anzufangen, sind die drei genannten Grundlagen sehr zu beachten. Der Fundraising-Prozess für Start-ups von sozialen Unternehmen hängt aber nicht nur von den allgemein vorhandenen Methoden und Formen zur Generierung von Geldern ab, sondern es ist ebenso wichtig, einige zusätzliche spezifische Punkte zu beachten. Unter Beachtung des Konzepts der sozialen Unternehmen besteht der Ausgangspunkt für die Mittelbeschaffung für die Gründung darin, Folgendes zu beachten:

Beim Spenden in sozialen Unternehmen geht es um Beziehungen – während das Sammeln von Spenden als ein Prozess zum Erzielen von Einkommen für ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Initiative konzipiert ist, sollte es bei Start-ups von sozialen Unternehmen als Chance zum Aufbau langfristiger Beziehungen angesehen werden. Wenn bestimmte Institutionen oder Einzelpersonen jetzt die Ursache des Start-ups annehmen, sollten sie auch für spätere Phasen aufbewahrt werden.

Eine Geschichte drei Statistiken – es ist wichtig, dass bei der Einführung der Start-up-Idee bei einem potenziellen Unterstützer eine inspirierende Geschichte erstellt wird, die sie dazu bringt, eine ähnliche Begeisterung und Überzeugung zu teilen. Jede Geschichte muss aber mit den drei Statistiken versehen sein, die den Grund für die Gründung des Unternehmens stärken. Für soziale Unternehmen sollte festgestellt werden, wie ihre Existenz zum Wohl der Gemeinschaft beiträgt, auf deren Bedürfnisse sie eingeht oder die sie unterstützt.

Die 8:4:1-Regel – die Gründung eines Start-ups für soziale Unternehmen ist kein leichter Prozess. Während allgemeine Vorbereitungen für die Präsentation von Ideen unvermeidlich sind, sollte der sozialen Unternehmen auch bedenken, dass die Bemühungen nicht immer erfolgreich sein werden. Hierbei geht es nicht um mangelnde Präsentationsfähigkeiten oder Ideenkonzeption, sondern darum, die richtigen Menschen zu treffen, die eine ähnliche Vision mit dem sozialen Unternehmer/ Initiator der Idee teilen. Das sind also die Fälle, in denen die 8:4:1-Regel gilt. Diese Regel zeigt, dass in der Praxis durch das Treffen mit acht potenziellen Unterstützern der Unternehmer 4 von ihnen hat, die Interesse an der Unterstützung des Start-up-Unternehmens zeigen, und am Ende 1 Unterstützer der Sache hat.

Die Wichtigkeit des Wertversprechens (Einzigartigkeit) – weil die Gründung von sozialen Unternehmen von Tag zu Tag zunimmt, ist die Bedeutung eines einzigartigen Wertversprechens für den Start-up-Spenden-Prozess von großer Bedeutung. Für den sozialen Unternehmern ist es wichtig hervorzuheben, was seine Idee einzigartig macht und sich von den anderen und den schon bestehenden sozialen Unternehmen unterscheidet.

13.2 Spendenstrategie – ein fortlaufender Prozess für Start-ups von sozialen Unternehmen

Die Spendenstrategie für soziales Unternehmertum kann ein sehr kniffliger Prozess sein, muss aber ausführlich sein und den Aktionsplan bei der Umsetzung weiter unterstützen. Laut The Commons (n.d.) gibt es acht wichtige Schritte zur Entwicklung einer Spendenstrategie:

Schritt 1: Festlegung eines Spendekoordinators

Um den ganzen strategischen Prozess beim Spenden anzufangen, ist es wichtig, eine Person als Koordinator für die gesamte strategische Entwicklung beim Spenden zu ernennen. Selbst wenn mehrere Mitglieder in den Prozess involviert sind, sollte die Kontrolle von einer zugewiesenen Person durchgeführt werden.

Schritt 2: Einstellung unserer Parameter



Dieser Schritt umfasst ein Brainstorming von Ideen mit allen Teammitgliedern und denen, die direkt an der Spendenstrategie beteiligt sind. Es ist wichtig, die Parameter für die Spendenstrategie zu identifizieren. Das kann erreicht werden, indem die folgenden Punkte angesprochen werden:

- Umreißen unserer Ziele. Was hoffen wir zu erreichen?
- Recherchieren Sie frühere Spendenaktionen – was hat funktioniert? Und genauso wichtig, was nicht?
- Herausfinden, wer unsere Freunde und potenziellen Freunde sind und wer schon ist, unsere Organisation zu unterstützen – Unternehmen, Regierungsabteilungen, Einzelpersonen, Familien und Stiftungen.⁴⁸

Schritt 3: Identifizieren unserer Spendenmethoden

Es gibt viele Methoden, mit denen Start-ups aus dem Bereich soziale Unternehmen finanziert werden können. In diesem Schritt ist es wichtig zu überprüfen und zu identifizieren, welche Methoden das Unternehmen in die Spendenstrategie und -planung einbeziehen möchte. Im Folgenden werden die bekanntesten Formen und Methoden der Mittelbeschaffung vorgestellt, einschließlich ihrer spezifischen Merkmale bei der Finanzierung.

- **Zuschüsse** – haben ein bestimmtes Ziel, das durch einen bestimmten Aufruf zur Gewährung der Zuschüsse erreicht werden soll, und suchen nach bestimmten Institutionen, die mit ihren geplanten Aktivitäten und Projekten zu diesen Zielen beitragen können.
- **Spenden** – sind so gemacht, dass sie auch bestimmte Ideen und Projekte unterstützen, aber nicht speziell eine Organisation, auch wenn es nicht in allen Fällen der Fall ist.
- **Crowdfunding** – beinhaltet Unterstützung von Personen, die beraten werden möchten, wie sie mit ihrem Netzwerk umgehen sollen, um das soziale Unternehmen zu unterstützen.
- **Mitgliedschaft/ Alumni** – das ist eine Spendenmethode, die auf dem “Geben und Nehmen“-Ansatz basieren muss. Menschen, die eine bestimmte Mitgliedschaft bekommen und bezahlen, wollen eine Gegenleistung – auch wenn es sich um Informationen, Wissen, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung usw. handelt.
- **Events** – das ist eine Form der Mittelbeschaffung, bei der Menschen wegen der Veranstaltung Geld geben, nicht speziell zur Unterstützung der Sache der sozialen Unternehmen.
- **Sales/ Einkommen** – soziale Unternehmen können ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung anbieten, die sie beim Verkauf einführen können, und so Einkommen erzielen, das ihre Finanzen unterstützt.
- **Community-Business-Partnerschaften (Sponsoring)** – das ist eine weitere Spendenmethode, bei der Unternehmen bestimmte Anliegen oder Projekte unterstützen, um im Beitrag des sozialen Aspekts gesehen zu werden und ihren Ruf in der Gesellschaft und auf dem Markt zu verbessern.

Schritt 4: Bringen der Systeme in Ordnung

Ein soziales Unternehmen sollte in der Lage sein, über ein funktionierendes System zum Geben und Empfangen von Geldern zu verfügen, alle Einkommen und Ergebnisse zu verfolgen sowie Dokumentation, Verwaltung und Transparenz in Bezug auf die Verwendung öffentlicher Mittel zu gewährleisten. Diese Sachen sollten in diesem Stadium geregelt werden, um spätere Komplikationen zu vermeiden.

Schritt 5: Loslegen

⁴⁸ The Commons (n.d.), Spendenstrategie und -planung, https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQIAyJOBbDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB



Dieser Schritt umfasst die Ermutigung zum Start einer kleinen Aktion, die nicht viel Energie und Mühe verbraucht, aber dennoch als Testphase betrachtet wird, um die Reaktionsfähigkeit zu erkennen und die nächsten Möglichkeiten zu prüfen.

Schritt 6: Überwachung

Die Spendenstrategie sollte oft überwacht, geändert und verbessert werden, weil sie wegen der Änderungen auf dem Markt, in der Gesellschaft, Änderungen der Spendenmethode usw. nicht mehrere Jahre gültig sein kann. Es ist also ab und zu wichtig, den Fortschritt zu überprüfen, zu verfolgen und das Potenzial für Veränderungen und Verbesserung zu erkennen.

Schritt 7: Danke sagen

Die Wertschätzung und Aufrechterhaltung guter Beziehungen zu denen, die unser Unternehmen und unsere Projekte unterstützen, ist in sozialen Unternehmen, besonders im Spendenkreis von großer Bedeutung. Daher sollten die Dankebotschaften oder andere Arten des Dankes an die Unterstützer in der Spendenstrategie klar und ausführlich hervorgehoben werden.

Schritt 8: Überprüfen

Es ist wichtig, dass der Spendenkoordinator und der Leiter zu jedem Ende des Jahres das gesamte Team zusammenbringen, um die Spendenergebnisse zu reflektieren und zu überprüfen, auf mögliche Verbesserungen zu prüfen und über die Dinge nachzudenken, die schief gehen könnten. Anschließend sollten alle Teammitglieder gefeiert und alle Spender und Unterstützer des Start-ups eingeladen werden.

13.2.1. Was kommt als nächstes? Der Spende-Aktionsplan – sieben Schritte zum Erfolg

Wenn die Spendenstrategie abgeschlossen ist, muss ein soziales Unternehmen einen Aktionsplan entwickeln, der die Umsetzung der Strategie ermöglicht. Laut The Commons (n.d.) besteht der Aktionsplan für Spendenaktionen aus sieben Schritten, die zum Erfolg der Spendenaktion beitragen und bei der Umsetzung des Planes volle Aufmerksamkeit erfordern:

1. Festlegung des Ziels

Der erste Schritt ist, das Ziel festzulegen, wie viel Geld das Unternehmen mit diesem Plan erreichen möchte. Es ist wichtig, realistisch zu sein und die Kapazitäten des Teams und des Unternehmens zu kennen.

2. Erstellung des Plans

Nun kommt die Identifizierung der zu ergreifenden Maßnahmen. Hier beinhaltet der Plan die Anzahl der Besuche, die Methode bestimmter Kampagnen, die Art der gewählten Spendenaktion usw. Der Koordinator und das Team sollten diesem Schritt die volle Aufmerksamkeit widmen, weil er sich auf den Abschluss der nächsten Schritte und Prozesse auswirkt.

3. Identifizierung der Spieler

Bei der Entwicklung der Methoden und des Aktionsplans sollte der Koordinator die Schlüsselmitglieder identifizieren, die die Spendenaufgaben übernehmen werden. Diese Rollen sollten in Übereinstimmung mit den Fähigkeiten und Kompetenzen definiert werden, die jedes Teammitglied besitzt.

4. Taktung des Timings

In diesem Schritt muss der Aktionsplan in der Zeitleiste für die Ausführung von Aufgaben festgelegt werden. Es ist wichtig, dass jede Aufgabe eine Frist hat und zeitlich geplant ist. Es ist ebenfalls wichtig,



dass das Team realistisch über die Zeit ist, die zur Ausführung einer Aufgabe gebraucht wird, um mögliche Fehler zu vermeiden und die Arbeit anderer Teammitglieder zu beeinträchtigen.

5. Festlegung der Termine und Prüfen der Fortschritte

Dieser Schritt korreliert mit dem vorherigen. Nach der Festlegung des Zeitplans für die Erledigung der Aufgabe ist es wichtig, die wichtigsten Daten und Fristen zu zeichnen. Diejenigen, die sich nähern, sollten rot markiert sein. Der Koordinator sollte bedenken, dass kein Zeitplan strikt umgesetzt wird und eine Flexibilität von wenigen Tagen Verspätung zulässt, die aber nicht Teil der Fristen und der Planung ist. Außerdem sollten der Koordinator und das Team häufig den Fortschritt in Bezug auf die Fristen und den Zeitplan überprüfen.

6. Wiegen unserer Ressourcen

Jede geplante Aktion sollte den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens entsprechen. Es ist wichtig, dass das Team von Zeit zu Zeit prüft, ob zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, z.B. mehr Mitarbeiter, mehr finanzielle Ressourcen für die Erledigung der Aufgaben oder externes Fachwissen. Außerdem ist es wichtig, die Ressourcen zeitlich zu identifizieren und zu planen, um den gesamten Plan nicht negativ zu beeinflussen.

7. Alles zusammenzählen

Es ist wichtig sicherzustellen, dass der Koordinator nicht nur eine schrittweise Überwachung des Fortschritts umfasst, sondern auch eine gründliche nachträgliche Bewertung ermöglicht. Haben wir unsere Ziele in Bezug auf Zeit, Kosten und Ergebnisse erreicht? Welche Lektionen wurden gelernt? Auch qualitative Ziele sind wichtig. Wie werden wir entscheiden, ob die Arbeit gut gemacht wurde? Es ist wichtig, die Richtlinien oder Kriterien festzulegen, bevor man anfängt, und ausreichend flexibel zu sein, um zu bemerken, was sonst passiert ist, dass in den Plus- oder Minuspunkten der Kampagne berücksichtigt werden muss.⁴⁹

Wenn alle Schritte abgeschlossen sind und der Spendenprozess stattfindet, sollten die Teammitglieder den gesamten Prozess sammeln und bewerten und nach Elementen suchen, um den Spendenplan für das nächste Jahr zu verbessern.

⁴⁹ The Commons (n.d.), Spendenstrategie und -planung, https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQiAyJOBbDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB

14. Kompetenzen für den Anfang des sozialen Unternehmens: Kompetenzen der Zukunft

Die Erkennung der eigenen Qualität und das Erlangen der benötigten Fähigkeiten zur Bewältigung des Wandels und zur Aufrechterhaltung eines „umweltfreundlichen“ Unternehmens sind die Schlüsselemente, die einem Einzelnen bei der Gründung eines sozialen Unternehmens helfen. Heutzutage, wenn sich die Welttrends schnell ändern, ist es wichtig, im gleichen Tempo die zukünftigen Trends vorauszusehen und gleichzeitig langsamer zu werden, achtsam zu sein, um fokussiert und effizient zu sein – man muss langsamer werden um schneller zu gehen. Diese Fähigkeiten klingen umstritten, sind aber am wünschenswertesten, um erfolgreich zu sein, besonders im Bereich des sozialen Unternehmertums.

14.1. Kompetenzen der Zukunft

Während einige dieser Fähigkeiten ihrer Natur nach nicht neu sind, wurde sie erst jetzt als wertvolle Fähigkeiten für jede Unternehmensgründung anerkannt. Sie sind besonders wichtig für soziale Unternehmer, die glücklicherweise oder unglücklicherweise die Extrameile gehen müssen, um ihre Ziele zu erreichen.

Ein moderner Social Business Leiter sollte die folgenden Qualitäten und Fähigkeiten zeigen: emotionale Intelligenz, Empathie, Kreativität, Sinn für Chancen, ein kritischer und kreativer Denker sein. Es gibt auch mehr geschäftsorientierte Qualitäten und Fähigkeiten wie Datenanalyse oder virtuelle Zusammenarbeit.

14.1.1. Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit von Individuen, ihre eigenen Emotionen und die anderer zu erkennen, zwischen verschiedenen Gefühlen zu unterscheiden und sie angemessen zu kennzeichnen, emotionale Informationen als Leitfaden für Denken und Verhalten zu verwenden und Emotionen zu verwalten und anzupassen, um sie an Umgebungen anzupassen oder Ziele zu erreichen. Golemans Modell beschreibt fünf Hauptkompetenzen der emotionalen Intelligenz: die ersten beiden beziehen sich auf die Fähigkeit, die eigenen Emotionen und Verhaltensweisen wahrzunehmen und zu verwalten, die anderen drei auf die Fähigkeit, die Stimmungen und Verhaltensweisen anderer Menschen zu verstehen, um Beziehungen aufzubauen und effektiv mit ihnen zu interagieren.

- Selbstbewusstsein – die Fähigkeit, eigene Emotionen zu kennen und ihre Auswirkungen auf andere zu erkennen.
- Selbstmanagement – die Fähigkeit, das eigene Selbstbewusstsein zu nutzen, um das eigene Verhalten positiv zu kanalisieren und sich an veränderte Umstände anzupassen.
- Soziales Bewusstsein – die Fähigkeit, die Emotionen anderer Menschen zu entschlüsseln und Schlussfolgerungen darüber zu ziehen, was vor sich geht.
- Empathie – Berücksichtigung der Gefühle anderer Menschen, besonders in Entscheidungszeiten.
- Motivation – sich bewusst sein, was andere motiviert.

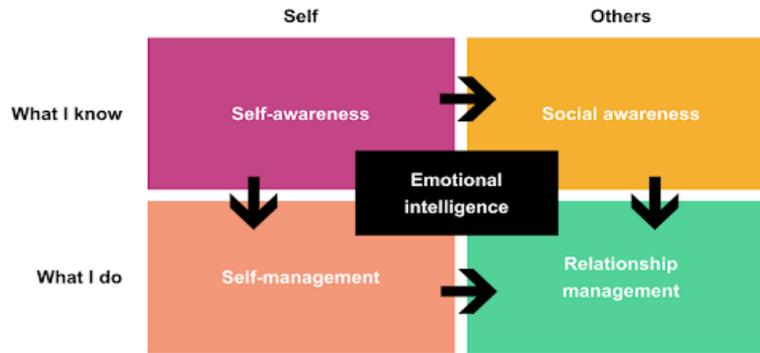


Abbildung 5: Emotionale Intelligenz (n.d.) <http://ez99z1lwkl3blz5d16mk1h1e8n.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/What-is-emotional-intelligence.png>

Wie ist es nützlich?

In der Vergangenheit wurde von einem effektiven Leiter erwartet, dass es klare Anweisungen erteilt und die Gesamtleitung der Organisation kontrolliert. Von Führungskräften von heute, besonders in sozial orientierten Unternehmen, wird wegen ihres klar definierten moralischen Zwecks und ihrer hohen ethischen Standards erwartet, dass sie nicht nur erfahrene und effektive Manager sind, sondern auch ihre Teams motivieren und ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen, das den Mitarbeitern ein angenehmes Gefühl vermittelt. Dadurch arbeiten sie effektiver. Das Verständnis der Schattierungen menschlicher Emotionen in der professionellen Kommunikation hat offensichtliche praktische Ergebnisse, wie z.B. bessere Teamarbeit und ein glücklicheres Arbeitsumfeld.

Was sind die Vorteile für einen sozialen Unternehmer, wenn er Kompetenzen emotionaler Intelligenz entwickelt?

Weil emotional intelligente Menschen ein besseres Selbstverständnis zu treffen, die auf Emotionen und Überlegungen beruhen. Höhere emotionale Intelligenz korreliert mit erfolgreicheren zwischenmenschlichen Beziehungen, auch während der Arbeitsleistung, mit weniger zwischenmenschlichen Aggressionen und Problemen und mehr Verhandlungsfähigkeit. Menschen mit hohem sozialem Bewusstsein kommunizieren effektiver und können Konflikte gut identifizieren und lösen. Sie können andere inspirieren und mit gutem Beispiel vorangehen. Sie werden im Allgemeinen von anderen positiv angenommen, was für soziale Unternehmer wichtig ist, die häufiger auf administrative, psychologische, kulturelle und andere Hindernisse stoßen. Was für den Anfang des sozialen Unternehmertums noch wichtiger ist, ist die Tatsache, dass Menschen mit hohem sozialem Bewusstsein mit größerer Wahrscheinlichkeit in der Lage sind, verschiedene benötigte Aspekte eines sozialen Unternehmens zu strategisieren, bessere Verbindungen zur lokalen Gemeinschaft, zu verschiedenen Interessengruppen und zu den dortigen Personen herzustellen. Das alles erhöht die Erfolgchancen des jeweiligen sozialen Unternehmens.

14.1.2. Kritisches vs kreatives Denken

Diese beiden Eigenschaften werden oft als sich gegenseitig ausschließend angesehen: man kann nicht beide besitzen oder braucht sogar beide, um ein erfolgreiches Geschäft zu führen. Die Kreativität wird oft mit Kunsthandwerk und verbundenen Berufen wie Modedesignern oder Künstlern in Verbindung gebracht. Auf der anderen Seite gehört kritisches Denken mehr zu: Bankwesen, Politik, Handel usw. In der neuen Ära der Wirtschaft sind beide aber für jedes kleine oder große Unternehmen, langfristige soziale

Initiativen und Bildungsprojekte von großer Bedeutung. Kreatives Denken bezieht sich auf die Fähigkeit, neue Ideen zu generieren, ausgefeilte Lösungen und nicht triviale Ansätze zu finden. Während kritisches Denken hilft, diese Ideen zu überprüfen und zu bewerten, sie in die richtige Perspektive zu rücken und potenzielle Probleme zu diagnostizieren.

Kritisches Denken

Kritisches Denken bezieht sich auf die Fähigkeit, Fakten, Beweise oder Ideen zu betrachten, sie mit dem zu vergleichen, was man schon weiß, und Schlussfolgerungen über ihre Qualität zu ziehen.

Als Sozialunternehmer muss man kritisch über die Ressourcen nachdenken, die er nutzt, die Informationen hinterfragen, auf die er stößt, aber die Fähigkeit behalten, offen zu lernen. Man muss konstruktive Fragen stellen, wenn man die Arbeit anderer beurteilt. Eigene Entscheidungen sollten klarstellen, dass man alle unterschiedlichen Argumente und Perspektiven abwägt und dass sie Beweise anstelle von Annahmen verwenden, um eigene Meinungen, Argumente, Theorien und Ideen zu bilden. Um diese Perspektive zu erreichen, werden die folgenden Prozesse angewendet: Bewertung, Argumentation, Interpretation, Analyse und Synthese und schließlich Abschluss. Die Informationen für diese Aktivitäten können aus Beobachtung, Erfahrung, Reflexion, Argumentation oder Kommunikation gewonnen oder durch diese erzeugt werden.

Die folgende Abbildung zeigt das Konzept des kritischen Denkens nach seinen Komponenten.

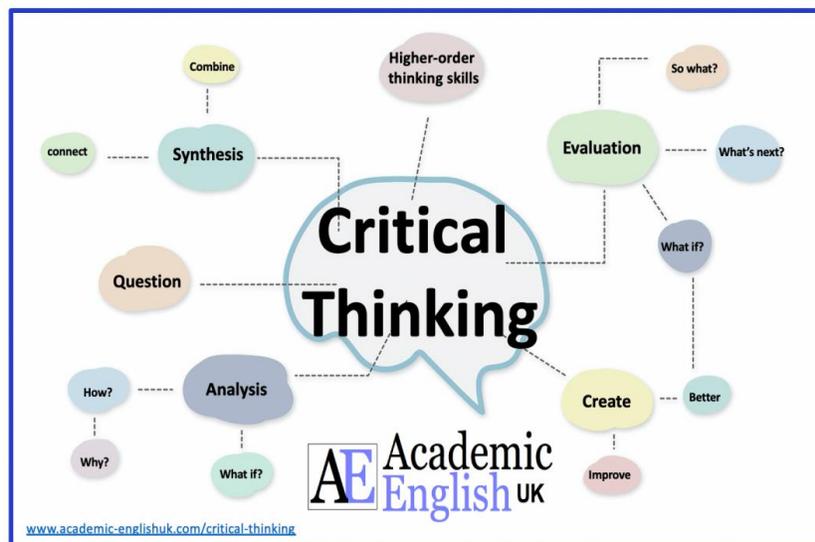


Abbildung 6: Komponente des kritischen Denkens, Quelle: <https://www.academic-englishuk.com/wp-content/uploads/2020/03/Critical-Thinking-Skills-AEUK-980x616.png>

Kritisches Denken wird zu einer Schlüsselkompetenz in einer Zeit, in der absichtlich falsche Informationen Tag und Nacht in die öffentliche Kommunikation einfließen, wo sie schnell über Social-Media-Freigaben und Likes verbreitet werden. Vorausschau zu entwickeln ist eines der entscheidenden Talente für einen sozialen Unternehmer, um rechtzeitig und effektiv auf zukünftige Herausforderungen reagieren zu können. Durch kritisches Denken entwickeltes Urteilsvermögen ermöglicht das Erkennen nicht dargestellter Annahmen und Werte, was eine wesentliche Fähigkeit für soziale Unternehmer ist, die häufig in einem heiklen Kontext agieren. In Kombination mit einem umfassenden, klaren und genauen Sprachgebrauch hilft dies häufig, Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen, besonders in einem



multikulturellen Umfeld, das soziale Unternehmer tendenziell in ein funktionierendes interkulturelles Umfeld verwandeln.

Kreatives Denken

Kreatives Denken als doppelter Begleiter des kritischen Denkens ist eine unschätzbare Fähigkeit für soziale Unternehmer von dem Moment an, in dem sie ihr Unternehmen gründen und für immer. Es wurde vom Weltwirtschaftsforum⁵⁰ im 21. Jahrhundert als eine der drei wichtigsten Fähigkeiten hervorgehoben.

Hier präsentieren wir die drei Komponenten der Kreativität, die im grundlegenden psychologischen Testinstrument bewertet werden – dem Torrance-Test für kreatives Denken (TTCT), der vom amerikanischen Psychologen Dr. Ellis Paul Torrance entwickelt wurde.

- Fließend – die Fähigkeit, spontan oder auf Anfrage Ideenmengen zu generieren.
- Flexibilität – die Fähigkeit, verschiedene Kategorien von Ideen zu erstellen und eine Idee aus verschiedenen Blickwinkeln wahrzunehmen.
- Originalität – die Fähigkeit, neue, andere und einzigartige Ideen zu generieren, die andere wahrscheinlich nicht generieren werden.
- Ausarbeitung – die Fähigkeit, eine Idee zu erweitern, indem sie mit Details verschönert wird, oder die Fähigkeit, einen komplizierten Plan zu erstellen.⁵¹

Soziale Unternehmen agieren heute in einem wettbewerbsintensiven, globalen Umfeld. Selbst wenn sie auf den lokalen Märkten bleiben und lokale soziale Probleme angehen, sind Menschen, auf die sie mit ihren Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen abzielen, selbst Teil der neuen globalen Wirtschaft. Sie stammen oft aus verschiedenen Weltkulturen und haben Zugang zu den neuesten Informationen, auch wenn sie nicht immer in der Lage sind, einige der neuesten Entwicklungen zu konsumieren. Diese Faktoren machen Kreativität bedeutend. Kreativität ist der Aspekt für große Ideen, fordert die Denkweise von (Sozial-) Unternehmertum heraus und öffnet die Tür zu neuen Geschäftsmöglichkeiten.

14.1.3. Design Thinking

Beim Geschäft bezieht sich Design Thinking auf einen mehrdimensionalen, wiederkehrenden Prozess, der verwendet wird, um ein besseres Verständnis der Zielgruppe der Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen, Hypothesen über das Verhalten der Benutzer neu zu definieren, Probleme zu überdenken und innovative Lösungen zu finden, die für Prototyping und Testen geeignet sind. Dieser Prozess ist am effektivsten, um Probleme zu lösen, die schlecht definiert oder unbekannt sind.

Design Thinking beinhaltet fünf Phasen: Einfühlen, Definieren, Ideenfindung, Prototyping und Testen.⁵²

Dieser auf den Menschen ausgerichtete Innovationsansatz hat in jüngster Zeit die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickeln, und die Art und Weise, wie Unternehmen sich selbst entwickeln, verändert.

⁵⁰ Jahrhundert Fähigkeiten für zukünftige Studentenjobs (2016), <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>

⁵¹ Wie man kreatives Denken bewertet (n.d.), <https://www.coursehero.com/file/p555njv/How-to-Evaluate-Creative-Thinking-Dr-E-Paul-Torrance-identified-four-components/>

⁵² Customer Think (2020) 5 Schritte des Design Thinking für das Marketing, <https://customerthink.com/5-steps-of-design-thinking-for-marketing/>



Design Thinking ist ein Prozess zur kreativen Problemlösung. In sozial orientierten Unternehmen gelten Kunden als Partner und Mitgestalter, die gemeinsam mit einem sozialen Unternehmer zum Aufbau einer besseren Zukunft beitragen. Menschenzentrierte Design-Denkmethoden passen also perfekt zu sozialen Unternehmern, die von der Integration innovativer Konzepte in ihr Unternehmen profitieren möchten. Bisher waren Designer meist erst in der späteren Phase einer neuen Produktentwicklung involviert, mit der Aufgabe, die Ästhetik und Funktionalität der Produkte zu verbessern. Wie es jetzt wahrgenommen wird, wurde Design Thinking benutzt, um vielen verschiedenen Arten von Geschäfts- und Sozialorganisationen zu helfen, konstruktiver und innovativer zu sein, indem Design als nützliches und wichtiges Kapital für die Organisationsrichtlinien und -praktiken eingebettet wurde.

Design Thinking ist äußerst nützlich, um Probleme zu lösen, die schlecht definiert oder unbekannt sind. Durch die Neudefinition des Problems mit einem Menschen im Fokus kann der soziale Unternehmer die Ideengenerierung während Brainstorming-Sitzungen kanalisieren und in Prototypen- und Testphasen einen praktischen Ansatz verfolgen. Mit Design Thinking haben Unternehmer, Teams und Organisationen die Freiheit, innovative Lösungen zu generieren. Mit diesem Ansatz kann man schwer zugängliche Erkenntnisse hinter sich lassen und eine Sammlung praktischer Methoden anwenden, um unorthodoxe Antworten zu finden.

14.1.4. Strategisches Denken

Kompetenzen des strategischen Denkens und Planens sind einer der Schlüsselaspekte für eine erfolgreiche Gründung eines sozialen Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung. Es ist wichtig zu sagen, dass ohne eine intelligente langfristige Strategie, die es ermöglicht, die Produkt- oder Lösungsentwicklung zu planen, finanzielle Sicherheit zu erarbeiten und mögliche Rückschläge vorzusehen, ohne die Fähigkeit, die Konsequenzen jeder Aktion zu berücksichtigen, keine „kreativen“ Fähigkeiten helfen ein soziales Unternehmen, um über Wasser zu bleiben. Das Gegenteil ist aber der Fall: ohne einen Leiter oder ein Team mit den oben erwähnten Fähigkeiten gibt es keine Idee, kein Produkt oder keine Dienstleistung, um es strategisch weiterzuentwickeln.

Eine strategische Denkweise zu haben, heißt zu wissen, wie man denkt und nicht nur was man denkt. Auch wenn die Antworten nicht immer richtig sind, bietet ihnen strategisches Denken den Vorteil, neue Chancen zu erkennen, sich neuen Herausforderungen zu stellen und den zukünftigen Erfolg zu planen. Strategisches Denken, auch wenn es eine wünschenswerte Kompetenz eines Leiters des sozialen Unternehmens ist, ist ebenso wichtig, um im Team der Schlüsselpersonen innerhalb und um das betreffende soziale Unternehmen geübt und gefördert zu werden. Das kann noch mehr Wert schaffen, indem ein proaktiver und kreativer Dialog ermöglicht wird, in dem es möglich ist, die Perspektiven anderer Menschen zu kritischen und komplexen Themen zu gewinnen, wie zum Beispiel:

- **Änderung der Umgebung.** Jedes Unternehmen ist von negativen oder positiven Veränderungen betroffen. Strategisches Denken und Planen ermöglichen es uns, diese Veränderungen vorzusehen und sich darauf vorzubereiten und Pläne zu haben, um mit ihnen umzugehen.
- **Begrenzte Ressourcen.** Soziale Unternehmen müssen häufig, wenn nicht immer, mit begrenzten Ressourcen an Geld, Menschen und Zeit umgehen. Strategisches Denken mit einer qualitativen hochwertigen strategischen Planung ermöglicht es einem sozialen Unternehmer, zu entscheiden, wie diese Ressourcen am effektivsten eingesetzt werden sollen, und das Unternehmen in Richtung seiner Ziele zu bringen.
- **Wachstum.** Soziale Unternehmen stehen möglicherweise nicht unter dem Gleichen ständigen Expansionsdruck wie gewinnorientierte Organisationen, sind aber auch verpflichtet, wachsende Ergebnisse zu erzielen. Wachstum kann eine höhere Rentabilität oder größere soziale



Auswirkungen bedeuten. Strategisches Denken hilft dabei, die Wachstumsbedürfnisse und die Möglichkeiten zu erkennen.

- **Verbesserte Entscheidungsfindung.** Strategisches Denken und Planen ermöglichen es sozialen Unternehmern, logischere und sicherere Entscheidungen zu treffen, weil sie im Laufe der Zeit lernen, subtile Veränderungen im Geschäftsumfeld zu erkennen, die Perspektive ihrer Kunden zu erkennen und Strategien zu formulieren, um bessere Aufgabe zu machen, neue potenzielle Kunden oder Partner zu erreichen, und dies alles in Übereinstimmung mit dem festgelegten strategischen Plan und der strategischen Ausrichtung der Organisation.

15. Innovations- und Veränderungsmanagement in sozialen Unternehmen für nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung

Laut den jüngsten Studien⁵³ über gescheiterte soziale Unternehmen wurden unter internen Gründungen (außer aus finanziellen oder rein geschäftlichen Gründen) die folgenden als kritisch genannt: Unfähigkeit „Just Do It“ und „Think Through It“ in Einklang zu bringen, Unfähigkeit, innovativ zu denken, Fehler und Zu spät erkannte Probleme, Unfähigkeit, die richtigen Menschen in den richtigen Rollen einzustellen, sowie Gewinn und soziale Auswirkungen in Einklang zu bringen.

Wann ist der beste Moment, um sich zu ändern? Einige der Fragen, die helfen können, Ideen zu entwickeln, sind:

- Was sehen wir um uns herum?
- Wie hat sich die Umgebung verändert?
- Welche neuen Ressourcen/ Technologien wurden hinzugefügt?
- Was machen Menschen anders?
- Welche neuen Maßnahmen ergreifen Menschen?
- Welche Geschichten/ Anekdoten erzählen Menschen?
- Was sagen die Verbraucher?
- Was entstehen neue Werte/ Denkweisen?
- Welche Metapher beschreibt die Änderung?

Es sollte beachtet werden, dass wir in der persönlichen Entwicklung die Notwendigkeit für jede Jahreszeit erkennen und schätzen, Unternehmen aber ständig nach Erfolg streben. Viele Unternehmen sind nicht innovativ, da sie sich auf ihren Lorbeeren ausruhen und die Dynamik verpassten, als der Markt in eine andere Richtung ging. Erforderlich zu sein ist oft einer der Gründe, Innovationen zu verschieben: es fehlt ihnen der Drang, sich zu ändern.

Als sozialer Unternehmer ist es wichtig zu wissen, wie wichtig es ist, immer herausgefordert zu werden, Prioritäten zu wählen, mit begrenzten Ressourcen, nicht nur Geld, sondern auch Zeit und Personal. Innovation braucht Zeit zum Nachdenken; es ist keine schnelle Lösung. Anstatt instinktiv und schnell zu denken und sich zu bewegen, muss man lernen, langsamer zu werden und reflektiert und achtsam zu werden. Ein solcher Weg erfordert eine neue Methodik des Änderungsmanagements, die für die innere Welt des Veränderers sensibler ist.

Die Theorie U erfüllt diese Anforderungen. Es geht aber nicht darum, sich von den Instinkten blind und unbewusst führen zu lassen. Es geht darum, tief zu verstehen, was hinter diesen Instinkten steckt, und die Kraft des eigenen unbewussten Wissens zu nutzen.

Bevor wir zur Theorie des Änderungsmanagements übergehen, werfen wir einen Blick auf die Änderungsfaktoren, die dazu beitragen sollen, den Zeitpunkt für Änderungen innerhalb einer Organisation zu ermitteln. Um Änderungen erfolgreich einzuleiten, müssen vier wichtige Voraussetzungen erfüllt sein. Wenn einer der Faktoren fehlt, wird die Innovation nicht durchlaufen.

⁵³ SEE Change Magazine- Misserfolg in sozialen Unternehmen (2013), <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>

- Das Bedürfnis/ der Drang, sich zu ändern. Wenn Menschen beispielsweise kein externes oder internes Bedürfnis nach Veränderung verspüren, befindet sich ein Unternehmen in der Phase „Cash-Cow“ (oder „Sommerzeit“ in der Wellen-Terminologie) – die Änderung wird als keine Priorität angesehen.
- Eine klare und gemeinsame Vision. Obwohl die Mitarbeiter der Organisation eine große Leidenschaft für Innovation haben, führt das Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses und Ehrgeizes zu mangelnden Synergien bei einem Aktionsplan – die Änderung wird verstreut und scheitert.
- Die Fähigkeit zur Veränderung. Wenn ein Unternehmen mit dem aktuellen Betrieb zu beschäftigt ist und nicht in der Lage ist, die entsprechenden Ressourcen (personelle, finanzielle oder andere) zu mobilisieren, ist das Team frustriert oder die Finanzierungsquellen für Änderungen versiegen – bald stoppt der Änderungsprozess.
- Erste umsetzbare Schritte. Wenn man eine große gemeinsame Vision hat, aber zumindest einen vorläufigen Aktionsplan verpasst, bleibt die Änderung auf dem Papier und schreitet nicht voran.

15.1. Die Theorie U

Wie schon erwähnt, ist die Unfähigkeit „just do it“ und „think through it“ zu balancieren, einer der Gründe für das Scheitern sozialer Unternehmen. Unternehmer verbringen oft Zeit damit, über betriebliche Probleme und kleine Verbesserungen zu diskutieren, während sie eine Delegation verdienen und die Einstellung „just do it“ verdienen. Wenn man nur von einer Besprechung zu einer Besprechung und von einem Anruf zu einem Anruf wechselt, wird man in dieser Routine den Moment der Veränderung verpassen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, „zu Schlussfolgerungen zu springen“, wenn sie in neue Geschäftsideen stürzen, die Potenzial haben könnten, da sie zu viel Angst haben, den Schwung zu verlieren. Das ist eine große Bedrohung, wenn eine echte Innovation benötigt ist. Der Schwung ist der beste, wenn er von ihnen erzeugt und nicht gefangen wird. Dann können die aussagekräftigsten Lösungen erstellt werden.

„Die Theorie U“ ist eine innovative Methode, um das Änderungsmanagement innerhalb einer Organisation oder eines Projekts zu betrachten. Ein tieferer, kreativerer und vernünftigerer Ansatz für Einzelpersonen und Teams, um ihre Chancen zu erkennen, Perspektiven zu bewerten, die Gemeinschaft und die Bedürfnisse ihrer Kunden zu verstehen. Durchbruch oder Transformation erfordern einen Weg „nach innen“, um die erforderliche Energie und Kreativität zu nutzen. Die Theorie U wurde von Otto Scharmer in seinem Buch „Theorie U: Aus der Zukunft führen, wie sie entsteht“⁵⁴ in die Geschäftswelt eingeführt. Die Methode umfasst Elemente solcher modernen Führungskompetenzen wie emotionale Intelligenz, kreatives und gestalterisches Denken. Wie die Theorie vorschlägt, sollten moderne Führungskräfte nicht darauf abzielen, den kürzesten Weg zu den Zielen zu gehen, sondern eine U-Reise in sich selbst unternehmen, um eine einzigartige und stark nachgefragte Idee, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln und das Team führen zu können. Wenn der Verbindungspunkt zum inneren Wissen erreicht ist, kann Innovation geboren werden.

Das Motto der Theorie U könnte also lauten: „Verlangsamen Sie und Sie werden schneller“. Eine brillante Idee zu haben ist nicht ausreichend. Die Unfähigkeit, die erlernten unproduktiven Managementmuster zu durchbrechen, hinder Unternehmer daran, sich in die perspektiven ihrer Kunden hineinzusetzen, und kettet sie an die ineffektiven Vorlagen der Entscheidungsfindung. Der Schlüssel zum richtigen

⁵⁴ Otto Scharmer, Theorie U: Aus der Zukunft führen, wie sie entstehen, Berrett-Koehler Publishers; erste Auflage (Januar 1, 2009)

Gleichgewicht zwischen „just do it“ und „think through it“ liegt darin, herauszufinden, welche Teile des Erstellungsprozesses einer tieferen Reflexion unterliegen und wann es an der Zeit ist, schnell voranzukommen.

Die Theorie U legt nahe, dass man zuerst hineingehen muss, um eine Lösung für ein externes Problem zu finden. Dieser neue Innovationsansatz erfordert, dass seine Einzelperson oder ein Hauptteam durch die sequentielle Öffnung von Geist, Herz und Willen zum Ziel gelangt. Denn die Aktualisierung des Hauptwissens und der Intuition erfordert nicht nur das Gehirn, sondern auch das Herz und den Darm, die man mobilisieren muss, um die beste Lösung zu finden.

In der Theorie U sprechen wir über den Weg von der CO-Initiierung zur CO-Entwicklung, der Zusammengehörigkeit in allen Phasen des Veränderungsprozesses impliziert. Als Einzelunternehmer oder als Leiter eines sozialen Unternehmens ist es wichtig, dass man ein sog. Hauptteam um sich versammelt, das an Entscheidungen und strategischen Entwicklungen beteiligt ist. Die Aufstellung dieser Teams kann je nach der gesuchten Lösung variieren. Es ist wichtig, dass die Menschen im Hauptteam nicht nur um ihren Kopf verbunden sind, sondern auch durch die Energie der Herzen. Dann werden sie immer in der Lage sein, die Gefühle des anderen zu spiegeln oder die Ideen des anderen aus einer Perspektive zu betrachten. Beachten Sie, dass es nicht bedeutet, dass das Hauptteam dem Managementteam entspricht oder dass andere Personen im Unternehmen nicht in den kreativen Prozess involviert sind. Allein oder zusammen mit einem Hauptteam ist ein soziales Unternehmen bereit für die U-Reise, die seinem Unternehmen bei der Veränderung hilft.

Die Theorie-U-Reise besteht aus fünf Phasen: Co-Initiieren, Co-Sensing, Präsenz, Co-Creating und Mitentwicklung. Die folgende Abbildung zeigt den Rahmen der Theorie und die anschließende Ausarbeitung jeder Phase.

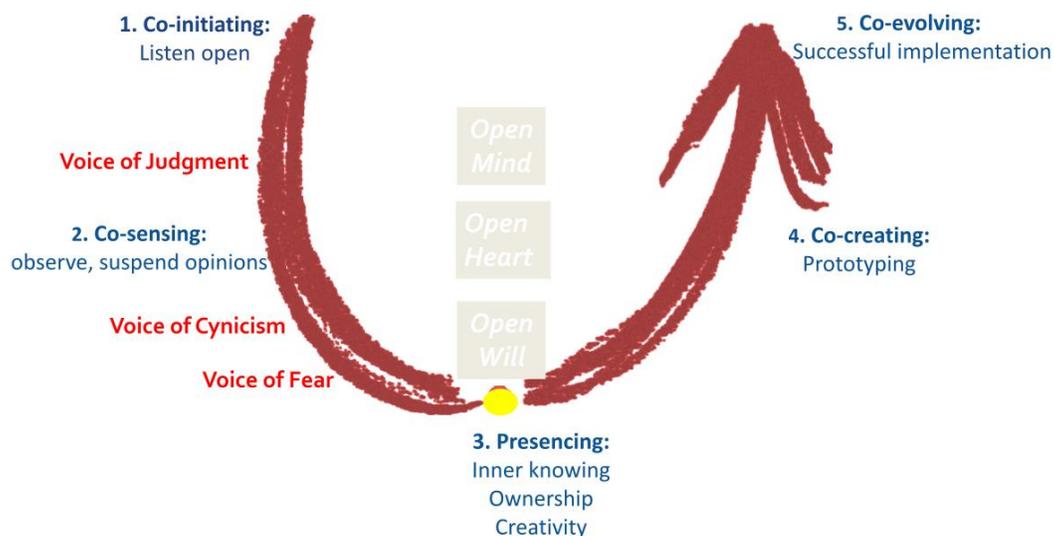


Abbildung 9: Die Theorie U und ihre Phasen, Quelle: Stichting MasterPeace

Der Weg von einer Stufe zur anderen besteht darin, sich auf der linken Seite des U zu bewegen und die Stimme des Urteils nacheinander auszusetzen, weil es die Öffnung des Geistes einschränkt, und dann die Stimme des Zynismus, die die Öffnung des Herzens einschränkt. Wenn Sie sich auf der rechten Seite des U nach oben bewegen, geht es um die absichtliche Wiedereingliederung von Kopf (Verstand), Herz und



Hand (Wille) im Rahmen der praktischen Anwendung. Auf dieser Reise gibt es am Ende des U einen Verbindungspunkt zur tieferen Wissensquelle. Um dorthin zu gelangen, müssen Sie alles fallen lassen, was nicht unbedingt erforderlich ist. Das heißt, das alte Ego loszulassen und die höchste zukünftige Möglichkeit des Selbst loszulassen.

Co-Initiieren ist der erste Schritt in die Tiefe des Wissens. Beginnt damit, eine gemeinsame Absicht aufzubauen: ein Problem oder ein Dilemma darzulegen, eine Frage zu stellen oder eine Idee darzulegen. Dann müssen verschiedene Stakeholder einbezogen und offen zugehört werden. Hier muss man seinen Geist verbinden und ihn öffnen, indem man anderen, Gleichgesinnten und Menschen mit gegensätzlichen Meinungen zuhört – alle zusammen bringen viel mehr Einsicht. Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass das Zuhören einen freien Raum erfordert, in dem jeder zum Ganzen beitragen kann. Hier hören wir verschiedene Stimmen, einschließlich der Stimme des Urteils. Wir lassen den Zweifel zum Ausdruck bringen und lassen ihn hinter uns, um zur nächsten Stufe zu gehen.

Beim **Co-Sensing** geht es darum, unser Herz zu verbinden, Meinungen zu beobachten, zu verschieben und mit allen Sinnen scharf zu sehen. Jeder braucht eine eigene Wahrnehmung der Dinge. Ohne eine direkte Verbindung zum Kontext einer Situation (wo die Lösung benötigt wird oder wo Innovationen angewendet werden) kann man nicht lernen, effektiv zu sehen. Diese Art des tiefen Sehens wird als „Wahrnehmung“ genannt. In diesem Stadium müssen wir an der Stimme des Zynismus vorbeikommen – Misstrauen gegenüber anderen oder unseren eigenen. Wir müssen auch die Stimme der Angst hören: „Was ist, wenn ich versage?“. Es ist normal, Angst vor großen Veränderungen zu haben. Wenn man es nicht wagt, die Stimmen der Kritik und Angst zu hören, sind sie nicht an ihrem kreativsten Punkt. Der Schlüssel ist zu erkennen, zu benennen und zu umarmen, was man fühlt. Hier erreichen wir das größte Veränderungspotenzial. Es wird empfohlen, zu teilen, was man fühlt, um es herauszulassen und dann loszulassen.

Bei dem Präsenz geht es darum, unseren Willen zu verbinden. An diesem Punkt müssen wir Stimmen und Informationen von außen stoppen, einen Ort der Stille finden und das innere Wissen entstehen lassen, um eins mit der Situation zu werden. Die Essenz dieser Phase ist die Erfahrung des Eintretens des Neuen und der Transformation des Alten. Vertrauen auf das, was sich bietet und auf die Möglichkeiten, die es gibt (geben wird). Hier gibt es keine Entscheidungsfindung. Sich ganz den Antworten öffnen. An diesem Punkt wird eine Idee, eine rohe Idee, ein Entwurf einer Idee geboren.

Beim **Co-Creating** geht es darum, das zu schaffen, was vorher nicht bekannt war – einen Prototyp, der eine Idee oder ein Konzept in experimentelles Handeln verwandelt. Ziel ist es, ein Mikrouniversum für jede Entwürfe von Ideen zu schaffen, die sich aus der Verbindung mit der Quelle in der Präsenzphase herauskristallisiert haben. Prototyping ermöglicht es uns, die Zukunft zu erkunden und zu erleben, indem wir es machen, und aus Fehlern lernen, diese zu versuchen. Die Beharrlichkeit und das Feedback, was wir bekommen (einschließlich negativer), tragen zur Entwicklung des Handlungsvertrauens bei und führen zum letzten Schritt der U-Reise.

Bei der **Mitentwicklung** geht es darum, zu überprüfen, was gelernt wurde: was funktioniert und was nicht. Entscheiden Sie, welche Prototypen die größten Auswirkungen haben könnten, und gehen Sie schrittweise zur Durchführung über. In der modernen Wirtschaft gibt es kein „fertiges Produkt“ mehr. Stattdessen haben wir uns alle an die neuesten und am besten entwickelten „Versionen“ von Produkten gewöhnt, als ob die Entwicklung niemals aufhören würde. Aber auch das wird wahrscheinlich nicht unsere endgültige Version sein. Im Allgemeinen unterscheidet sich das, was wir am Co-Initiationspunkt erstellen wollen, deutlich von dem, was letztendlich erscheint. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Phase sind nicht die entworfenen Produkte selbst, sondern nachhaltige Innovation, Beziehungen zu Kollegen und Benutzern und Belastbarkeit.



Es ist Vorteil, die Theorie U im sozialen Unternehmertum zu nutzen, weil ein Wert, der durch den U-Weg geschaffen wird, nicht nur auf die Beherrschung des Managements von Veränderungen beschränkt ist, sondern auch in der Entwicklung unterschiedlicher Kompetenzen des Unternehmers sowie innerhalb des Unternehmers vorhanden ist. Diese wirken sich positiv auf das Wachstum und die Entwicklung des sozialen Unternehmens mit den engagierten und motivierten Menschen aus.





16. Führung eines „umweltfreundlichen“ sozialen Unternehmen: Gleichgewicht zwischen Effizienz und der „umweltfreundlichen“ sozialen Mission

16.1. Führung VS Management

Das Management eines sozialen Unternehmens ist eine herausfordernde und daher inspirierende Mission. Es wirft aber viele einzigartige, für gemeinnützige Organisationen nicht übliche Fragen auf. Ein innovatives und außergewöhnliches Führungsmodell namens „Flow Compass“ hilft dabei, die Talente jedes Einzelnen in einem „umweltfreundlichen“ Unternehmen zu verstehen und optimal zu nutzen, damit sein sozialer Zweck und seine Geschäftsziele erreicht werden. Es hilft auch, persönliche und berufliche Werte und Ambitionen zu entdecken. Darüber hinaus kann es benutzt werden, um die ewigen Fragen aller Führungskräfte sozialer Unternehmen anzusprechen: was ist vorherrschend: Geschäftserfolg oder soziale Auswirkungen? Wie sind sie verbunden? Und ist es möglich, sich auszugleichen, oder kann ein soziales Unternehmen niemals kommerziellen Erfolg haben? Das Modell des Flow Compass⁵⁵ wurde von einem niederländischen Unternehmer, Unternehmensberater und inspirierenden Coach Jan Pieter van Lieshout erfunden. Er nutzt es, um Menschen zur Verwirklichung ihrer Stärken zu führen und ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen. Ebenso wird das Flow Compass-Modell benutzt, um Organisationen dabei zu unterstützen, das Potenzial jedes Teammitglieds zu bewerten und die strategischen Weichen zu stellen, bei denen die Kombination der Eigenschaften zum Erfolg beiträgt. Zur Erläuterung des Führungsmodells von Flow Compass kann die Metapher der 4 Kompass-Richtungen verwendet werden. Es umfasst die vier Richtungen: Ost, Süd, Nord und West.

⁵⁵ Flow Kompass: <https://www.jpvl.nl/home/flowkompas>

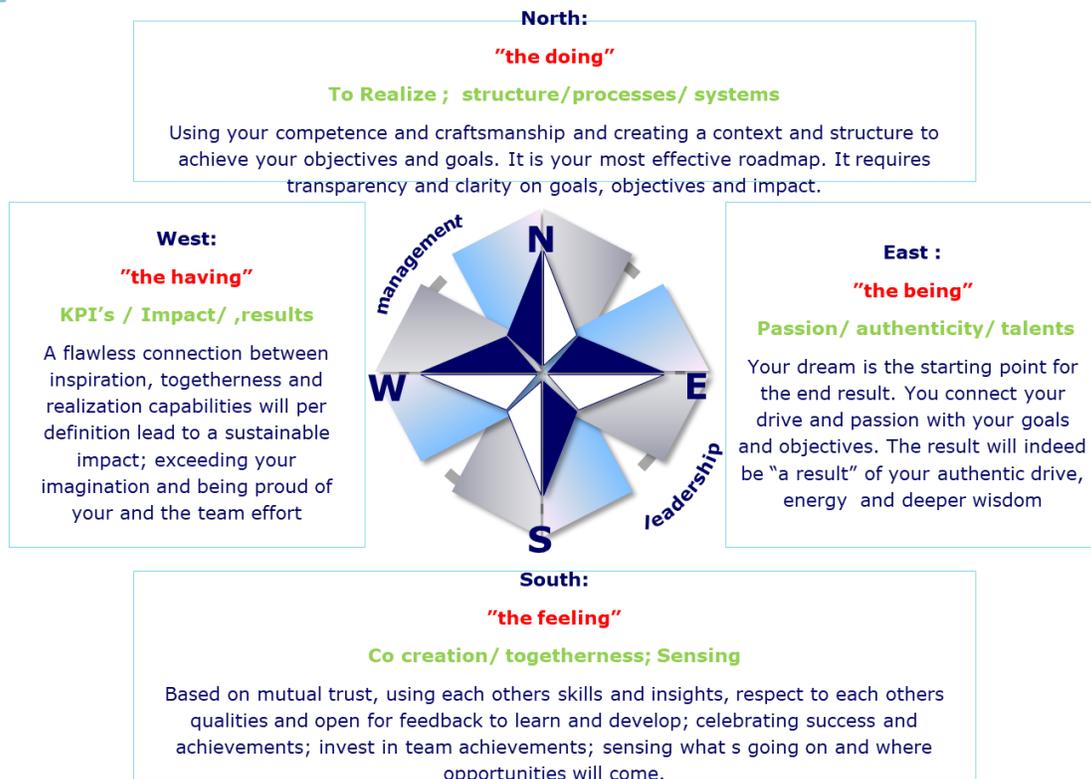


Abbildung 10: Das Flow-Compass, Quelle: Stichting MasterPeace

Der **Westen** symbolisiert das Ergebnis. Wir rahmen es als „haben“ ein. Das „Haben“ ist kein Prozess, sondern ein Endergebnis harter und engagierter Arbeit. Der beste Weg, um die Ergebnisse und Ziele zu erreichen, besteht aber darin, mit dem **Osten** anzufangen: Leidenschaft, innere Treiber und Werte. Die Metapher des „Seins“ unterstützt den Dialog zuerst mit sich selbst und dann mit ihren Kollegen und Partnern. Wenn man Entscheidungen auf der Grundlage dessen trifft, was sich in seinem Osten befindet, wird man seine eigene Leidenschaft und seinen eigenen Ehrgeiz verwirklichen.

Von Osten geht der Fluss nach **Süden**, der das „Gefühl“ symbolisiert. Der Süden beschäftigt sich mit den Qualitäten von Empathie, dem Erkennen von Chancen, dem tiefen Glauben an Überfluss und der Überwindung der Angst vor Wettbewerb oder Knappheit. Es steht auch für Co-Creation. In diesem Schritt reflektiert man mit den anderen Kollegen, Projektteammitgliedern und Partnern: was sehen und fühlen wir als Chancen, was sind unsere Stärken und welche Themen fühlen wir uns nicht wohl, um das beste Ergebnis zu bekommen. Der **Norden** symbolisiert das „Machen“, die Organisationsstruktur, die LEAN-Prozesse und die Betriebssysteme. Hier geht es um die Planung und Termine. Vielleicht ist es der schwierigste Teil der Reise – die Kurve von Süden nach Norden. Es verknüpft die Dimensionen von Führung (Sein und Fühlen) mit dem Management (Machen und Haben). Beide Eigenschaften sind nötig, um eine erfolgreiche Organisation aufzubauen und in unserem privaten und beruflichen Leben erfolgreich zu sein.

Das „Sein“, „Fühlen“ und „Machen“ führt zu einem „Haben“ und das Ergebnis ist sehr wahrscheinlich anders als geplant. Es bestätigt die Idee, dass die wahre Innovation nicht gemäß dem Plan berechnet und genau entworfen werden kann, sondern nur aus dem Unbekannten hervorgehen kann. Diese Nicht-Offensichtlichkeit des Endergebnisses scheint das wesentliche Merkmal der zeitgenössischen Geschäftstheorien zu sein, die von vielen Verändererern und fortgeschrittenen Geschäftsführern bemerkt werden. Es kann betont werden, dass Ost und Süd die Führungsmerkmale und Nord und West das Management darstellen. Es ist aber die einzigartige Kombination der vier, die zu großem Erfolg führen.

16.2. Wie kann ein Gleichgewicht zwischen geschäftlichen und sozialen Aufgaben hergestellt werden?

Es muss nicht überraschen, aber Effizienz in der kommerziellen Bedeutung dieses Wortes und der „umweltfreundliche“ oder soziale Zweck des Geschäfts – wenn es solche Ziele setzt – sind zwei Seiten derselben Medaille. In Bezug auf das Führungsmodell von Flow Compass werden Management, Effizienz und Ergebnisse vom Norden und Westen repräsentiert, während der soziale Dienst und der Zweck dem Osten und dem Süden gehören. Beide können, wie auf unserem Planeten, nicht ohne einander auskommen. Wenn wir unsere Energie und Anstrengungen nur dem Nordwesten widmen, geraten wir aus dem Kontakt mit unseren Kunden und Mitarbeitern. Weil die Quelle der Authentizität und Kreativität dorthin gehört. Wegen dieser Trennung werden wir letztendlich weniger Gewinn haben und die Organisation umstrukturieren müssen, was ein falscher Geschäftszyklus ist.

Auf der anderen Seite, wenn wir nur von unseren Leidenschaften getrieben arbeiten, die Konzepte mitgestalten und Ideen generieren, aber nicht angeben, was ein Endergebnis sein soll, nicht danach handeln, nicht liefern – es ist großartig inspirierende Arbeit, aber es ist eher sozialer Aktivismus als soziales Geschäft. Es wird bald ein Ende haben, da es keine Substanz, keinen Geldfluss, keine finanzielle Nachhaltigkeit gibt. Nur die Kombination aller vier Richtungen bringt das Geschäft ins Gleichgewicht. Sie stärken sich auch gegenseitig: Finanzielle Nachhaltigkeit garantiert, dass regelmäßig mehr soziale Erfolge erzielt werden; der „umweltfreundliche“ Zweck bereichert das Ergebnis des Geschäfts und verwöhnt es.

Wenn wir dem Weg von Osten nach Westen durch Süden und Norden folgen, werden wir schließlich das Gleichgewicht finden, da dieser Weg natürlich dazu führt. Bevor Sie diesen Pfad betreten, sollte aber die Richtung festgestellt werden. Wie oben erwähnt, fangen wir mit der Definition des Ziels im Westen an (alle Attribute des Westens) – es wird uns einen Leitstern geben. Dann fängt unsere Reise in den Osten an, wo unser wahres Selbst hingehört. Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass diese Weltreise jedes Jahr wiederholt werden soll: es ist ein Konjunkturzyklus, in dem der Westen nur ein Übergangziel ist und die anderen drei einen Kurs daraufsetzen.

16.3. Wie führt man ein erfolgreiches soziales Unternehmen? – Die Kraft des Guten

Wenn wir ein erfolgreiches soziales Unternehmen betreiben wollen, sollte das Gleichgewicht zwischen Effizienz und der „umweltfreundlichen“ Mission auch als Teil unserer langen Strategie festgestellt werden. Diese Aufgabe bringt uns zum SOAR – einem innovativen Ansatz für strategisches Management und positive Führung. Diese Methode basiert auf den positiven Prinzipien der Appreciative Inquiry – der Methode, die weiter oben im Buch beschrieben wurde und die es Menschen ermöglicht, ihre Wünsche, Bedenken und Gedanken darüber auszudrücken, was wichtig ist. So wie die wertschätzende Untersuchung verwendet wird, um die Zukunft durch eine positive Veränderung von heute zu steuern, nutzt SOAR dieselbe positive Energie der Gegenwart, um die Zukunft zu gestalten. Es ist ein flexibler und skalierbarer Rahmen, mit dem soziale Unternehmer strategische Visionen und Missionsformulierungen zusammen mit strategischer Planung, aussagekräftigen Gesprächen und Entscheidungsfindung an ihre Bedürfnisse und ihre Kultur anpassen können. SOAR steht für Stärken, Chancen, Bestrebungen und Ergebnisse. Jacqueline Stavros, Professorin an der Lawrence Technological University, hat eine neue strategische Visionsmethode entwickelt⁵⁶, die die für die strategische Geschäftsplanung oft verwendete

⁵⁶ Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration für SOAR. Ein neuer Rahmen für die strategische Planung, Jacqueline Stavros, David Cooperrider & D. Lynn Kelley, AI Practitioner, Band, November 2003

SWOT ersetzt – die Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen. Der größte Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass dort, wo in der SWOT-Analyse ein Großteil der Energie in der Aufmerksamkeit auf die Schwächen und Bedrohungen verloren geht, die positive Energie von SOAR genau aus der Aufmerksamkeit resultiert, die auf die Stärken und Chancen gerichtet ist. Dort liegt die Stärke der Organisation – das heißt, der Beste sein zu wollen, anstatt es besser machen zu wollen.



Abbildung 12: SOAR-Modell, Quellen: Expert Program Management (2019)

<https://expertprogrammanagement.com/wp-content/uploads/2019/11/SOAR-Analysis-Matrix.png>

Die erste basiert auf der Stärke der Organisation, während die zweite viel stärker auf das ausgerichtet ist, was die Konkurrenz macht. Wenn man es besser machen möchte, führt es oft nur zu inkrementellen Verbesserungen, aber der Wunsch, der Beste zu sein, sichert Durchbrüche und Innovationen. Das hat auch damit zu tun, dass sich der SWOT viel mehr auf die Analyse konzentriert: Rückblick auf das, was war, um von dort aus fortzufahren. SOAR möchte hauptsächlich nach vorne schauen und eine starke Bewegung nach vorne initiieren: viel mehr auf die Zukunft ausgerichtet. Dieser Unterschied in der Ausrichtung bedeutet auch, dass dort, wo die Energie in SWOT nachlässt – es gibt so viele Schwächen und Bedrohungen, die Energie in SOAR tatsächlich verstärkt wird: wir sind gut und können die Besten werden. SOAR benutzt dieselben modernen Kompetenzen, z.B. emotionale Intelligenz, kritisches und gestalterisches Denken, um Informationen zu sammeln, verschiedene Parteien einzubeziehen, Strategien zu entwickeln und innovative Konzepte zu entwickeln. Um SOAR-Denken in der Organisation anzuwenden, muss man mit den drei Hauptprinzipien vertraut sein, die für den Prozess bedeutend sind:

➤ **Einbeziehung aller Beteiligten**

Traditionell sind in den Unternehmen und Organisationen der Vorstand und das Managementteam diejenigen, die einen Überblick über die aktuelle strategische Position geben und SWOT benutzen, das interne Schwächen und externe Bedrohungen manipuliert, um eine Schutzstrategie für Unternehmen zu entwickeln. Das ist ein Top-Down-Management-Ansatz, der von Natur aus im Gegensatz zu sozialen Unternehmen steht, die wegen bestimmter Anforderungen oder Bedürfnisse in der Gesellschaft existieren, die nicht künstlich von oben entworfen werden können. SOAR stellt diesen Ansatz auf den Kopf, indem es das Ganzheitsprinzip der wertschätzenden Untersuchung anwendet. Das bedeutet, interne Stakeholder einzubeziehen – Mitarbeiter aller Ebenen der Organisation, die externe Stakeholder wie Kunden, Lieferanten und andere Partner einladen. Das erhöht die Fähigkeit des Unternehmens, Erkenntnisse zu sammeln, die über die des Verwaltungsrats und des Managements hinausgehen, und eine

auf Stärken basierende Strategie zu entwickeln, die neue und verbesserte Produkte und Prozesse liefert. Hand in Hand gehen mit der „umweltfreundlichen“ Mission sozialer Unternehmen.

➤ **Stellung der generativen Fragen**

Dem Weg von SOAT zu folgen bedeutet, bedeutungsvolle Gespräche zu führen. Die Grundlage für diese Gespräche liegt im sozialen Konstruktivismus, einem der Prinzipien der wertschätzenden Untersuchung. Gespräche über die Anwendung von SOAR werden zu jedem Element geführt: Stärken, Chancen, Bestrebungen und Ergebnisse. Die Verwendung generativer Fragen schafft den Raum für unterschiedliche Perspektiven, bringt neues Wissen und neue Informationen hervor und regt Kreativität und Innovation an. Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für die Nutzung der SOAR:

<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Worauf können wir aufbauen? • Was machen wir wirklich gut? • Was sind unsere größten Vermögenswerte? • Worauf sind wir am meisten stolz? <p>Das bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung und die Schaffung eines strategischen Vorteils.</p>	<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind aufregende Chancen, neue Ideen, Innovationen? • Was sind unsere größten Herausforderungen? • Wie können wir unsere Herausforderungen neu formulieren, um Chancen zu erkennen? • Was ist zusammen mit anderen möglich? <p>Wir erforschen neue Chancen und Fähigkeiten, um die Organisation voranzutreiben.</p>
<p>Aspirationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sich vor, Sie gehen viel weiter als unsere Stärken und Chancen. Wie sieht es aus? • Was sind unsere Träume und Wünsche? • Was wollen wir sein? • Welche Werte bestimmen unsere Ambitionen? • Was gibt uns Flügel? <p>Die Stärken und Chancen sind die Inspirationsquelle für die Bestrebungen. Sie zielen darauf ab, gemeinsame Bilder einer Zukunft zu schaffen, die auch der Mission und der Vision der Organisation dienen können.</p>	<p>Ergebnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woher wissen wir, wann wir erfolgreich sind und einen positiven Unterschied machen? • Was sind unsere messbare und aussagekräftigen Ergebnisse? • Wie machen wir unsere Stärken, Chancen und Bestrebungen greifbar? <p>Diese Gespräche machen den Schritt von der Kreativität zur Realität.</p>

➤ **Positive Neuformulierung**

Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass Schwächen und Bedrohungen auch Einblicke in die Bereiche bieten, in denen das Unternehmen profitieren und wachsen kann. In SOARs Ansatz werden sie von negativ zu positiv umformuliert, um die Aufmerksamkeit und die Aktion darauf zu konzentrieren, wohin wir wollen und wovon wir mehr wollen. Um diese Transformation zu erreichen, muss man zuerst eine Schwäche oder eine Bedrohung identifizieren (was wollen wir nicht?). Kehren Sie dann die Schwäche oder Bedrohung um (was ist das positive Gegenteil, das wir wollen?). Und schließlich kristallisieren Sie das positive Gegenteil heraus, indem Sie die Frage stellen: Was ist die positive Auswirkung, wenn das, was wir wirklich wollen, tatsächlich realisiert wurde? Auf diese Weise wandeln wir in SOAR Schwächen und Bedrohungen in Chancen um.



Im Gegensatz zu anderen Theorien in diesem Buch weist die SOAR-Methode keine so ausgeprägte zyklische Wiederholung auf. Das liegt an der Tatsache, dass der SOAR auf langfristige strategische Pläne und Maßnahmen abzielt, die von Natur aus dauerhaft sind (5 bis 10 Jahre). Wir können aber bei jährlichen Überprüfungen immer noch zur SOAR-Analyse und den gewünschten Ergebnissen zurückkehren, um zu überprüfen, ob wir den festgelegten Kurs noch einhalten, und gegebenenfalls Korrekturen vornehmen. Es hilft auch, mit den Bestrebungen und der geplanten Zukunft des sozialen Unternehmens in Verbindung zu bleiben.



17. Beispiele für bewährte Verfahren, bei denen soziales Unternehmertum für eine nachhaltige Entwicklung und Friedenskonsolidierung eingesetzt wird

In den vergangenen Kapiteln wurde ein Verständnis für das Konzept und die Rolle des sozialen Unternehmertums und seine Auswirkungen auf die Gesellschaft sowie für den Beitrag und die Verbindung zu den Zielen und der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung vermittelt. Außerdem wurde das Konzept eines umweltfreundlichen und ethischen Aspekts hervorgehoben Unternehmer als derjenige, der die Notwendigkeit und das Problem identifiziert und unternehmerische Prinzipien verwendet, um sie durch die Führung eines sozialen Unternehmens anzugehen. In diesem Kapitel wurden in Kürze vier Beispiele für erfolgreiche soziale Unternehmen vorgestellt. Sie repräsentieren verschiedene Branchen, haben unterschiedliche Geschichten, sind eher neue Start-ups und alte bekannte Organisationen, sie sind lokal und international, aber alle dienen durch ihr Geschäft einem höheren Zweck und helfen bei der Lösung der Probleme in unserer Gesellschaft.

17.1. CRE8 Foundation



Ihre Geschichte

Die Cre8 Foundation wurde im Jahr 2013 mit dem Ziel gegründet, die Talententwicklung zu unterstützen und zu fördern und Jugendliche mit komplexen Problemen in Bereichen wie Wohnen, Finanzen, Bildung, Arbeit, Gesundheit, Justiz, soziale Netzwerke und Freizeitaktivitäten zu unterstützen.

Ihre Mission

Die Kreativität junger Menschen in die realen Möglichkeiten am Arbeitsplatz zu verwandeln, indem ihnen eine Berufsausbildung angeboten wird, die auch darauf abzielt, den Lebensstil zu ändern und Berufserfahrung zu sammeln.

Was sie machen?

CRE8 ist ein Geschäft und ein Workshop mitten in Amsterdam, in der alle Produkte selbst hergestellt werden: von einzigartigem Schmuck und personalisierten Kindergeschenken bis hin zu Prototypen, maßstabsgetreuen Modellen, Einzelstücken und Kleinserienproduktionen für Geschäftskunden. Im Workshop werden benachteiligte Jugendliche zu digitalen Handwerkern des 21. Jahrhunderts ausgebildet. Alle Produkte werden mithilfe digitaler Produktionstechniken wie 3D-Druck und Laserschneiden hergestellt.

Was ist ihre Wirkung?

CRE8 Social Venture bietet jungen Menschen in Amsterdam einen Weg in den Arbeitsmarkt und bietet ihnen Orientierung und ein inspirierendes Arbeitsumfeld. Diese Jugendlichen erwerben nicht nur technisches und praktisches Wissen über die Maschinen, sondern erfahren auch, wie es ist, in einem Unternehmen zu arbeiten, und haben die Gelegenheit, ihre Mitarbeiterfähigkeiten zu erweitern. Als



Unternehmen zielt CRE8 auf Innovation ab und reagiert auf die neuesten technologischen Entwicklungen, während der ökologische Fußabdruck so gering wie möglich gehalten wird.

Erfahren Sie mehr auf www.c-r-e-8.nl

17.2. OKUS DOMA



Ihre Geschichte

„Okus doma“ bedeutet „Geschmack von Zuhause“. Es ist ein kroatisches soziales Unternehmen, das als kulinarisches Kulturforschungsprojekt des im Jahr 1996 gegründeten Zentrums für Friedensforschung angefangen hat – einer im Jahr 1996 gegründeten Nichtregierungs- und gemeinnützigen Organisation. Ziel des Projekts war es, die Kultur, Bräuche und Länder von vorzustellten Herkunft von Flüchtlingen und Migranten in Kroatien durch Aufzeichnung ihrer Erinnerungen an die Heimat und den Geschmack ihrer Küche. Es dauerte mehrere Jahre der Forschung und Vorbereitung, bis 2014 ein Buch mit persönlichen Geschichten und Rezepten veröffentlicht wurde. Im Jahr 2015 erschien ein Dokumentarfilm „Geschmack von Zuhause“.

Ihre Mission

Die Mission ist die wirtschaftliche Emanzipation von Flüchtlingen und Migranten durch den kulinarischen und kulturellen Austausch.

Die Vision von Geschmack von Zuhause lautet „Eine farbenfrohe Welt voller Gastfreundschaft“.

Was sie machen?

„Geschmack von Zuhause“ hilft der sozial gefährdeten Gruppe – Flüchtlingen und Migranten in Kroatien – Fähigkeiten aufzubauen, die für eine bessere Integration in die Gesellschaft nötig sind, und einen Beschäftigungsprozess anzufangen oder sozialer Unternehmer zu werden. Durch die Zubereitung des Essens in ihren Heimatländern wecken Flüchtlinge Erinnerungen, finden aber auch neue Freunde und tauschen Erfahrungen in ihrem neuen Zuhause aus. Diese Verbindungen werden durch kulinarische Workshops und Ess-Festivals aufgebaut, die in lokalen Nachbarschaften und kroatischen Städten organisiert werden. „Geschmack von Zuhause“ bietet auch Catering für Partys und Geschäftskonferenzen. Ihre Dienstleistungen beschränken sich nicht nur auf die Küche, sondern umfassen auch die Veröffentlichung von Kochbüchern, Sprachkursen und Übersetzungsdiensten bei verschiedenen Veranstaltungen.

Was ist ihre Wirkung?

Die Auswirkungen ihrer Arbeit liegen in der Förderung des kulturellen Austauschs, der sozialen Eingliederung und der Politik der Flüchtlingsbeschäftigung. Durch ihre Initiativen tragen sie dazu bei, die Fähigkeiten für die Beschäftigungsfähigkeit von Flüchtlingen zu stärken, indem sie innovative Initiativen des sozialen Unternehmertums ausbilden und unterstützen. Darüber hinaus basieren sie auf die Vernetzung ziviler Initiativen zur Bewältigung sozialer Bedürfnisse und zur Einbeziehung von Flüchtlingen.

Erfahren Sie mehr auf www.okus-doma.hr

17.3. Dopper



Ihre Geschichte

Im Januar 2010 startete der Gründer Merijn Everaarts einen Designwettbewerb, um die nachhaltigste Alternative zu Einwegwasserflaschen zu finden. Aus fast 100 Einsendungen wurde das Design des Absolventen der Technischen Universität Delft, Rinke van Remortel, ausgewählt. Wegen ihres einzigartigen dreiteiligen Designs ist die Flasche leicht sauber und langlebig zu halten. Es ist auch eine Flasche und eine Tasse in einem. Dopper startete am 10. Oktober 2010 – „Tag der Nachhaltigkeit“ in den Niederlanden.⁵⁷

Ihre Mission

Rettung der Ozeane. Wählen Sie wiederverwendbar gegenüber Einwegkunststoff und sorgen Sie auf diese Weise für sauberes Wasser.

Was sie machen?

Dopper ist ein soziales Unternehmen, das sich zum Ziel setzte, die Plastikverschmutzung zu bekämpfen. Sie produzieren und verkaufen ethisch wiederverwendbare Wasserflaschen und ermutigen die Menschen, Wasser aus dem Wasserhahn zu trinken. Aber die Flasche ist nur ein Anfang. Die Dopper Stiftung, an die 10% jeder verkauften Flasche gehen, bohrt Wasserbrunnen, installiert Abwassersysteme und baut Toilettengebäude in Ländern der Dritten Welt. Durch verschiedene öffentliche Kampagnen informiert Dopper die Menschen über Wasser und Plastikmüll. Sie bieten auch Bildungsprogramme für Schüler und Studenten niederländischer Grund- und weiterführender Schulen und Universitäten an, um das Bewusstsein für Leitungswasser und die Umwelt zu schärfen.

Was ist ihre Wirkung?

Die unmittelbare Auswirkung ist, dass Einzelpersonen weniger Einwegplastik kaufen und anfangen, aus dem Wasserhahn zu trinken. Menschen in Gebieten, in denen die Hygienestandards kaum eingehalten werden, bekommen Zugang zu sauberem Wasser. Dopper ist eine zertifizierte B Corp., was bedeutet, dass sie Teil der Gruppe der Change Marker sind, die das Geschäft als treibende Kraft nutzen.

Erfahren Sie mehr auf www.dopper.com

⁵⁷ Dopper (2021), <https://dopper.com/about>

17.4. ASHOKA



ASHOKA *Everyone a Changemaker*

Ihre Geschichte

Bill Drayton, ein amerikanischer sozialer Unternehmer, gründete Ashoka im Jahr 1981 mit dem Ziel, Unternehmer auf der ganzen Welt zu identifizieren und ihnen zu helfen, ihre Ideen zu entwickeln und umzusetzen, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

Ihre Mission

Ashoka identifiziert und unterstützt die weltweit führenden sozialen Unternehmer, lernt aus den Mustern ihrer Innovationen und mobilisiert eine globale Gemeinschaft, die diese neuen Rahmenbedingungen nutzt, um eine „Welt für alle, die Veränderungen bewirken“ aufzubauen.

Was sie machen?

Ashoka basiert auf drei strategische Prioritäten, um den Wandel in der Welt zu beschleunigen:

- Basierend auf den Ergebnissen des strengen Auswahlprozesses wählt Ashoka soziale Unternehmer aus, die den Weg zu einer Welt weisen, die als “Everyone-a-change maker” bezeichnen. Diese Unternehmer bekommen ein lebenslanges Stipendium und Unterstützung, auch finanziell, damit ihre Ideen funktionieren.
- Ashoka führt Bildungsprogramme durch, die darauf abzielen, das Wachstum junger Menschen zu verändern, damit sie die Macht haben, zu führen, Beiträge zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. Diese Programme sind nicht nur auf Jugendliche beschränkt, sondern auch auf Erwachsene, Organisationen und Unternehmen.
- Das Ashoka Executive in Residence-Programm unterstützt die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und führenden sozialen Unternehmen (Ashoka Fellows), die das Potenzial haben, die aktuellen Trends auf den Märkten und die Dynamik traditioneller Märkte zu ändern, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und systematische soziale Auswirkungen zu erzielen.

Was ist ihre Wirkung?

In mehr als 35 Jahren hat Ashoka die weltweit größte Gemeinschaft der sozialen Unternehmer geschaffen. Durch das Netzwerk ihrer Kollegen, Studenten, Schulen, Universitäten und Unternehmen bauen sie eine Bewegung in Richtung einer „Jeder eine Changemaker-Welt“ auf, in der jeder Mensch mächtig ist und kreative Maßnahmen für den sozialen Wandel in seinen Gemeinden ergreifen kann.

Erfahren Sie mehr auf www.ashoka.org

Bibliografie und Sitografie

- (2020, July 31). Spendenstrategie und -planung. The Commons. https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQiAyJOBbDCARIsAJG2h5e9FOlekbhmnr3rEMU5RZJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB
- Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. (n.d.). UNDP. Aufgerufen 2021, auf <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>
- Bansal, S., Garg, I., & Sharma, G. (2019). Soziales Unternehmertum als Weg für sozialen Wandel und Motor für nachhaltige Entwicklung: Eine systematische Überprüfungs- und Forschungsagenda, 11(4), 1091. <https://doi.org/10.3390/su11041091>
- Borges, H. (1. Dezember 2020). Theorie U, Prototyping: Integration von Vergangenheit, Gegenwart und aufstrebender Zukunft. Mittel. <https://medium.com/presencing-institute-blog/theory-u-prototyping-integrating-past-present-and-emerging-future-370bd1383aef#:~:text=%E2%80%9CStaying%20with%E2%80%9D%20means%20to%20have,world%20as%20Margaret%20Mead%20said>
- Cauwelaert, F. (29. Juni 2016). Entdecken Sie 17 soziale Unternehmen, die den Klimawandel bekämpfen. SEFORIS. <http://www.seforis.eu/news/2015/12/27/discover-17-social-enterprises-that-fight-climate-change>
- Deloitte. (2011). Der digitale Arbeitsplatz. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf
- Die Auswirkungen der digitalen Revolution. (n.d.). Agentur für digitale Transformation. Aufgerufen 2021, auf <https://www.dta.gov.au/digital-transformation-strategy/impact-digital-revolution>
- Dirani, K. (2011). Theorie U: Aus der Zukunft führen, wie sie entsteht 2011 Claus Otto Scharmer. Theorie U: Aus der Zukunft führen, wie sie entsteht. San Francisco, Kalifornien: Berrett-Koehler Veröffentlichungen 2009. 462 pp. £20.99 (\$29.95) (Taschenbuch), ISBN: 1576757633. Journal of European Industrial Training, 35(3), 291–293. <https://doi.org/10.1108/03090591111120430>
- Der Lean Startup | Methodik. (n.d.). Der Lean Startup. Aufgerufen 2021, auf <http://theleanstartup.com/principles>
- Flowkompass. (n.d.). Jan Pieter van Lieshout. Aufgerufen 2021, auf <https://www.jpvl.nl/home/flowkompass>
- iED Team. (2020). Umweltfreundliches Unternehmertum. Nachhaltige Entwicklung für Unternehmen. IED. <https://ied.eu/blog/green-entrepreneurship-sustainable-development-for-business/>
- Janapala, V. (5. November 2020). 5 Schritte des Design Thinking für Marketing. CustomerThink. <https://customerthink.com/5-steps-of-design-thinking-for-marketing/>
- Lavery, M., & Littel, C. (2020). Unternehmertum. <https://openstax.org/details/books/entrepreneurship>
- Lean Startup. (n.d.). Investopedia. Aufgerufen 2021, auf <https://www.investopedia.com/terms/l/lean->

[startup.asp#:~:text=A%20lean%20startup%20is%20a,as%20the%20product%20is%20launched](#)

- Lunetta, L. (4. März 2020). Ist es sicher? Vorteile für digitale Arbeitsplatztransformationen realisieren. Sicherheits-Boulevard. <https://securityboulevard.com/2018/09/is-it-safe-realizing-the-benefits-for-digital-workplace-transformations/>
- Mitarbeiterleiter. (12. Januar 2021). Was ist ein soziales Unternehmen? Eine einfache Definition & 3 Beispiele. Der gute Handel. <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-social-enterprise>
- Moore, C. P. (1. September 2020). Was ist eine wertschätzende Anfrage? Eine kurze Geschichte und Beispiele aus dem echten Leben. PositivePsychology.Com. <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>
- Muhleisen, M. (Juni 2018). Das Lange und Kurze der digitalen Revolution. Finanzen & Entwicklung. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>
- Nachhaltigkeit liegt in unserem ~. (n.d.). Dopper. Aufgerufen 2021, auf <https://dopper.com/about>
- Nachhaltige Entwicklungsziele. (n.d.). UNDP. Aufgerufen 2021, auf [https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030](https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030)
- Nachhaltige Entwicklungsziele. (n.d.-b). Globale Partnerschaft zur Verhütung bewaffneter Konflikte. Aufgerufen 2021, auf <https://www.gppac.net/what-we-do/sustainable-development-goals>
- Neshovski, R., D., D., & D. (n.d.-b). Zuhause. Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Aufgerufen 2021, auf <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- OECD. (September 2019). Jenseits des Wachstums: Auf dem Weg zu einem neuen wirtschaftlichen Ansatz. [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)3_Beyond%20Growth.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)3_Beyond%20Growth.pdf)
- Pourron, A. (19. November 2020). Was ist ein digitaler Arbeitsplatz? Definition und Beispiele. LumApps. <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/what-is-digital-workplace/>
- Rae, D. (2014). Graduate Entrepreneurship und Karriereninitiierung in der Wirtschaft der neuen Ära, 83–84. <https://doi.org/10.1177/030630701404000105>
- Rauser, A. (4. September 2017). Wie ein frühzeitiger Aufbau Ihrer digitalen Strategie es Ihrem Startup ermöglichen kann, erfolgreich zu wachsen. Unternehmer. <https://www.entrepreneur.com/article/299726>
- Rolle der wertschätzenden Untersuchung für eine erfolgreiche Organisation | HR-Strategie-Werkzeuge. (n.d.). Management Training Guru. Aufgerufen 2021, auf <https://management-training-guru.com/2012/05/role-of-appreciative-inquiry-in-successful-organization/>
- Rum, J. (25. Januar 2016). 10 Schritte zum Aufbau einer effektiven digitalen Strategie. Social Media Heute. <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>
- Rykaszewski, S., Ma, M., & Shen, Y. (2013). Misserfolg in sozialen Unternehmen. SIEHE Change Magazine. <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>
- Sloman, J., Garratt, D., & Guest, J., (2018) Wirtschaften, 10. Auflage
- Soziale Unternehmen. (30. August 2017). Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU – Europäische Kommission. https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

- Stamenova, A. (13. Januar 2021). 10 wesentliche Werkzeuge zur Unterstützung Ihrer digitalen Transformation. LumApps. <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>
- Stavros, J., Cooperrider, D. L., & Kelley, L. (2003). Strategische Untersuchung mit anerkennender Absicht: Inspiration für SOAR!. Forschungstor. https://www.researchgate.net/publication/285057032_Strategic_inquiry_with_appreciative_intent_Inspiration_to_SOAR
- Theorie U: Aus der Zukunft führen, wie sie entsteht. (n.d.). Presencing Institute. Aufgerufen 2021, auf <https://www.presencing.org/aboutus/theory-u>
- Torrance, P. (2014). Wie man kreatives Denken bewertet. Baliuag Universität. <https://www.coursehero.com/file/p555njv/How-to-Evaluate-Creative-Thinking-Dr-E-Paul-Torrance-identified-four-components/>
- UNIDO. (2019). DIE ROLLE DES SOZIALEN UNTERNEHMENS ALS SCHLÜSSELTREIBER DER AGENDA 2030. RAUN. http://www.raun.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf
- Vereinte Nationen. (Mai 2019). INVESTION DES FRIEDENSBAUFONDS IN DIE NACHHALTIGEN ENTWICKLUNGSZIELE. <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>
- Warum das Lean Start-Up alles verändert. (9. Februar 2018). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Was sind die Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts, die jeder Schüler braucht? (10. März 2016). Weltwirtschaftsforum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>
- Weltjugendbericht 2019: Jugendliches soziales Unternehmertum: Eine integrierte Entwicklungslösung für die Agenda 2030 – Plattform der Vereinten Nationen für Partnerschaften für SDGs. (n.d.). Nachhaltige Entwicklung UN ORG. Aufgerufen 2021, auf <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29430>
- Wirtschaft. (2021). Aufgerufen am 16. Februar 2021, auf <https://www.investopedia.com/terms/e/economics.asp>
- Ziel 16 | Abteilung für Wirtschaft und Soziales. (n.d.). Vereinte Nationen. Aufgerufen 2021, <https://sdgs.un.org/goals/goal16>



VERÖFFENTLICHUNG

Verein zur Verbesserung der modernen Lebenskompetenzen "Realisierung", Kroatien



With the support of the Erasmus+ programme of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.