



Methodologie und VET Curriculum

„Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.“



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**

Go-VISE! Methodologie und VET Curriculum © 2024 by ipcenter, Elderberry, CASPEV, KOMPASS, SOC ist lizenziert unter CC BY-SA 4.0. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	3
Einleitung	6
Glossar	10
Abschnitt 1: Essays	
1. Was macht ein soziales Unternehmen und seine Ziele aus?	14
2. Programm für Führungskräfte sozialer Unternehmen	19
3. Kernkompetenzen in der Führung sozialer Unternehmen	23
4. Welche Methoden werden verwendet?	32
5. Soziales Führungstraining-welche Methoden können eingesetzt werden	35
Abschnitt 2: Bewährte Praktiken	
1. Irland	42
2. Österreich	43
3. Serbien	45
4. Schweden	48
5. Deutschland	50
Referenzen	54
	59

Danksagung



ipCENTER
room for learning



„Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.“



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Einleitung

Das Go-ViSE! Projekt zielt darauf ab, das Management von sozialem Unternehmertum in der Kreativwirtschaft mithilfe eines innovativen VR-Schulungsansatzes zu verbessern. Ziel ist es, die Fähigkeiten, die Digitalisierung und das Marketing zu verstehen, um die Entwicklung von Sozialunternehmen in der Kreativbranche sowie ihrer Führungskräfte und Manager:innen als Schöpfer:innen der Sozialwirtschaft zu unterstützen, damit sie die Ziele der Strategie Europa 2030 angehen und zu ihnen beitragen können.

Das Go-ViSE! Projekt ist ein Leuchtturm für Innovation und Empowerment im Bereich des sozialen Unternehmertums innerhalb der dynamischen Landschaft der Kreativwirtschaft. Dieses Projekt nutzt das Potenzial der virtuellen Realität (VR), um die Art und Weise zu revolutionieren, wie Unternehmertum im digitalen Sektor gefördert wird. Im Kern ist diese Initiative eine Reaktion auf die dringende Notwendigkeit, soziale Unternehmen im kreativen Bereich in Irland zu fördern. Diese Fallstudie befasst sich mit den Ursprüngen, den Umsetzungsstrategien und den messbaren Ergebnissen von Go-ViSE! und untersucht die Effektivität der Initiative bei der Navigation im unternehmerischen Bereich.

Inmitten des sich wandelnden digitalen Zeitalters, in dem die Technologie nahezu alle Bereiche des Lebens berührt, erfährt die Marketinglandschaft für Unternehmen einen bemerkenswerten Wandel. Mit Smartphones als ständigen Begleitern und dem Internet als allgegenwärtige Ressource sind die Verbraucher von heute vernetzter als je zuvor. Vor diesem Hintergrund haben sich VR-Lösungen als leistungsstarke Werkzeuge für soziale Unternehmer:innen erwiesen.

Die Bedeutung von VR-Lösungen bei der Revolutionierung der Nutzung virtueller Plattformen durch Unternehmen:innen nimmt ständig zu. Vor diesem Hintergrund taucht unsere Fallstudie tiefer in den dynamischen und sich entwickelnden Bereich des digitalen Unternehmertums für Unternehmen in Irland ein und untersucht die innovativen Lösungen, die potenziellen Herausforderungen und die realen Auswirkungen von VR-Lösungen.

Hintergrund

Im Bereich der VR haben die weltweiten Auswirkungen von COVID-19 sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich gebracht, insbesondere auch in Europa. Trotz anfänglicher Rückschläge scheinen die langfristigen Wachstumsaussichten für VR vielversprechend. Die Pandemie hat zu einem Umdenken geführt, bei dem Fernarbeit zur Norm geworden ist. Dies hat dazu geführt, dass VR zunehmend als wesentliches Instrument zur Einbindung der Verbraucher und zur Förderung neuer Geschäftsmodelle anerkannt wird. Diese veränderten Prioritäten, bei denen die Investitionsrendite (ROI) und Effizienzgewinne im Vordergrund stehen, haben das Interesse an VR angeheizt. Diese Technologien florieren in der aktuellen digitalen Landschaft, in der "alles aus der Ferne" die neue Normalität ist. Wenn etablierte digitale Technologien mit aufstrebenden Technologien wie VR kombiniert werden, wirken sie als Katalysator für Veränderungen und Unternehmenswachstum und schaffen neue Möglichkeiten für irische immersive Unternehmen auf der globalen Bühne.

Alle fünf Partner dieses Projekts verfügen über einzigartige Fachkenntnisse, die zu den fundierten Aufsätzen und bewährten Verfahren beitragen, die wir in diesem Handbuch hervorheben. So ist beispielsweise Irland mit seinem starken Technologiesektor und seiner Kreativindustrie gut positioniert, um aus der anhaltenden technologischen Dynamik Kapital zu schlagen. Kompass, ipcenter und Caspev verfügen über Fachwissen in der Arbeit mit Sozialunternehmer:innen und haben einen reichen Fundus an Führungsarbeit entwickelt. Elderberry hat sich auf eLearning-Plattformen und Lehrplanentwicklung spezialisiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass soziales Unternehmertum, das virtuelle Plattformen und virtuelle Realität (VR) nutzt, ein wirksames Mittel sein kann, um positive soziale Auswirkungen zu erzielen. Hier sind einige wichtige Tipps für den Erfolg in diesem Bereich:

Ein vielfältiges Team aufbauen

Stellen Sie ein Team mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen zusammen, um verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse in das Projekt einzubringen. Dies kann die Kreativität und Problemlösung fördern.

Benutzerzentriertes Design

Priorisieren Sie bei der Gestaltung virtueller Erlebnisse die Bedürfnisse und Vorlieben der Nutzer. Stellen Sie sicher, dass Ihre Lösungen zugänglich und integrativ sind.

Testen und evaluieren

Testen Sie Ihre virtuellen Lösungen fortlaufend mit Ihrer Zielgruppe, holen Sie Feedback ein und optimieren Sie Ihre Entwürfe, um deren Wirksamkeit zu verbessern.

Wirkung messen

Legen Sie klare Metriken und Leistungsindikatoren (KPIs) fest, um die Auswirkungen Ihrer virtuellen Lösungen zu verfolgen. Sammeln Sie Daten, um die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen nachzuweisen.

Förderung von Engagement und Gemeinschaft

Bauen Sie eine virtuelle Gemeinschaft rund um Ihr soziales Anliegen auf. Fördern Sie Diskussionen, Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Nutzern.

Geschichtenerzählen und Einfühlungsvermögen

Nutzen Sie die Kraft des Erzählens von Geschichten in Ihren VR-Erlebnissen, um Empathie und Verständnis für die von dem sozialen Problem betroffenen Menschen zu wecken.

Skalierbarkeit und Zugänglichkeit

Planen Sie die Skalierbarkeit ein, um ein breiteres Publikum zu erreichen und Ihre virtuellen Lösungen für Menschen mit unterschiedlichem technologischen Zugang zugänglich zu machen.

Advocacy und Politik

Ziehen Sie in Erwägung, sich für politische Veränderungen einzusetzen, die Ihren sozialen Auftrag unterstützen und die Einführung von VR-Lösungen zur Lösung sozialer Probleme fördern können.

Bleiben Sie auf dem neuesten Stand der Technik

Bleiben Sie auf dem Laufenden über die neuesten Entwicklungen in der VR-Technologie, um sicherzustellen, dass Ihre Lösungen immer auf dem neuesten Stand und effektiv sind.

Bewertung der Nachhaltigkeit

Denken Sie über langfristige Nachhaltigkeit und Finanzierungsmodelle nach, um die anhaltende Wirkung Ihres sozialen Unternehmertums zu gewährleisten.

Netzwerk und Zusammenarbeit

Vernetzen Sie sich mit anderen sozialen Unternehmern, VR-Enthusiasten und Organisationen, die an ähnlichen Themen arbeiten, um Wissen und Ressourcen auszutauschen.

Das Handbuch richtet sich an Manager:innen sozialer und kultureller Unternehmen, Pädagog:innen, politische Entscheidungsträger:innen und Förderorganisationen, die in der Kreativwirtschaft und im Bereich der Sozialunternehmen tätig sind. Sein Ziel ist es, Bildungsmodelle, praktische Beispiele, bewährte Verfahren, Empfehlungen und didaktische Hinweise zur Verfügung zu stellen, um die Entwicklung und Nachhaltigkeit von Sozialunternehmen zu unterstützen.

Dieses Handbuch richtet sich an Personen in strategischen Positionen. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass der virtuelle Shop und das Online-Toolkit für die folgenden Zielgruppen erstellt wurden:

Gesamtzielgruppe:

Fachleute in der Kreativbranche, die in folgenden Bereichen tätig sind:

- Traditionen, Unterhaltung, Tanz, Schauspiel, Musik
- Fertigkeiten, Kleidung, Geschichten, Kunst, Grafik
- Handwerk, Dekoration, Feste, Essen
- Orte, Architektur, Gebäude
- materiellem und immateriellem Kulturerbe

Hauptmerkmale:

- Meist aus dem gemeinnützigen Sektor (z. B. Vereine, Stiftungen)
- Fokus auf sozialer Beschäftigung für marginalisierte Gruppen
- Oftmals Mangel an unternehmerischen, marketingbezogenen und managementbezogenen Fähigkeiten
- Herausforderungen wie:
 - o Geringe berufliche Qualifikation
 - o Mangel an maßgeschneiderten Schulungen und Unterstützung
 - o Begrenzter Zugang zu Finanzmitteln

Primäre Zielgruppen:

1. Manager:innen sozialer und kultureller Unternehmen in der Kreativbranche, die ihre unternehmerischen Fähigkeiten weiterentwickeln möchten
2. Vertreter:innen von gemeinnützigen Organisationen, die marktreife soziale Unternehmensinitiativen entwickeln
3. Studierende der Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft, die integriertes Know-how in den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Umwelt erwerben möchten
4. Unternehmensförderungscentren und Bildungseinrichtungen, die die Entwicklung sozialer Unternehmen stärker unterstützen möchten
5. Kulturelle Unternehmer:innen, die in traditionellen und kreativen Bereichen tätig sind



Glossar

Agile - Führung fördert Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung und befähigt Teams, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Ziele effizient zu erreichen.

Künstliche Intelligenz (KI) - Die Simulation menschlicher Intelligenz in Maschinen, die so programmiert sind, dass sie denken und lernen, um Aufgaben zu erfüllen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern, wie visuelle Wahrnehmung, Spracherkennung, Entscheidungsfindung und Sprachübersetzung.

Kooperative Unternehmen - auch Genossenschaften - sind Unternehmen, die im Besitz einer Gruppe von Einzelpersonen sind und von diesen zum gegenseitigen Nutzen betrieben werden. Die Mitglieder der Genossenschaft sind an der Entscheidungsfindung, den Gewinnen und der Verantwortung beteiligt. Diese Unternehmen stellen die Bedürfnisse der Mitglieder und eine gleichberechtigte Beteiligung in den Vordergrund und arbeiten in der Regel nach demokratischen Grundsätzen, bei denen jedes Mitglied eine gleichberechtigte Stimme hat.

Kritisches Denken - ist die objektive Analyse und Bewertung eines Sachverhalts, um sich ein Urteil zu bilden, wobei der Schwerpunkt auf Argumentation und beweisgestützten Schlussfolgerungen liegt.

Interkulturelle Kompetenz - Die Fähigkeit, Menschen aus anderen Kulturen zu verstehen, mit ihnen zu kommunizieren und effektiv mit ihnen zu interagieren. Im Kontext des sozialen Unternehmertums geht es darum, internationale Partnerschaften zu schmieden, die Bedürfnisse verschiedener Interessengruppen zu verstehen und den Auftrag der Organisation über kulturelle Grenzen hinweg zu formulieren.

Kulturelle Werte - Dazu gehören traditionelle Praktiken, Kunstformen, Kulturstätten, oder immaterielle kulturelle Elemente, die zur Schaffung einzigartiger Produkte und Dienstleistungen genutzt werden können. Beim kulturellen Unternehmertum bilden die Identifizierung und Nutzung dieser Werte die Grundlage für Differenzierung und Wettbewerbsvorteile auf dem Markt.

Kulturelles Unternehmertum - damit gemeint ist eine aufstrebende Disziplin, die untersucht, wie sich kulturelle Produkte (wie Kunst, Theater und Literatur) und kulturelle Aktivitäten (wie Sport, Musik, Essen und Filmveranstaltungen) auf das Wachstum der lokalen, nationalen und globalen Wirtschaft auswirken.

Kulturelle Kompetenz - ist die Fähigkeit, Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Perspektiven zu verstehen, zu respektieren und effektiv mit ihnen zu interagieren.

Internet der Dinge (IoT) - Ein Netz physischer Objekte, die mit Sensoren, Software und anderen Technologien ausgestattet sind, um über das Internet Daten mit anderen Geräten und Systemen auszutauschen.

Maschinelles Lernen - Ein Teilbereich der künstlichen Intelligenz, der die Verwendung von Algorithmen und statistischen Modellen umfasst, die es Computern ermöglichen, aus Daten zu lernen und Vorhersagen oder Entscheidungen zu treffen.

Non-Profit-Unternehmen (oder Non-Profit-Organisationen) sind Organisationen, die nicht gewinnorientiert, sondern für einen bestimmten sozialen, erzieherischen, karitativen oder kommunalen Zweck tätig sind. Sie verwenden überschüssige Einnahmen zur Förderung ihrer Aufgabe, anstatt sie als Gewinn oder Dividende auszuschütten.

Smart Cities - Städtische Gebiete, die verschiedene Sensoren zur elektronischen Datenerfassung nutzen, um Informationen zur effizienten Verwaltung von Vermögenswerten und Ressourcen zu liefern und so die Infrastruktur, die öffentlichen Dienstleistungen und die Lebensqualität der Einwohner zu verbessern.

Soziokulturell - Bezieht sich auf die verschiedenen Gruppen von Menschen in der Gesellschaft und ihre Gewohnheiten, Traditionen und Überzeugungen. SOCIOCULTURAL | Englische Bedeutung -Cambridge Dictionary

Die Sozialökonomie- ist eine Sozialwissenschaft und ein Zweig der Wirtschaftswissenschaften, der sich mit den Beziehungen zwischen sozialem Verhalten und Wirtschaft befasst.

Soziales Unternehmertum- ist ein Ansatz von Einzelpersonen, Gruppen, Start-up-Unternehmen oder Unternehmern, bei dem sie Lösungen für soziale, kulturelle oder ökologische Probleme entwickeln, finanzieren und umsetzen.

Soziale Wirkung- darunter versteht man alle signifikanten oder positiven Veränderungen, die soziale Ungerechtigkeiten und Herausforderungen lösen oder zumindest angehen. Unternehmen oder Organisationen erreichen diese Ziele durch bewusste und absichtliche Bemühungen oder Aktivitäten in ihren Betrieben und Verwaltungen.

Soziale Innovation- ist ein Prozess der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen, Strategien oder Interventionen, die darauf abzielen, soziale Bedürfnisse und Herausforderungen besser zu erfüllen als die bestehenden Lösungen.

Soziale Integration- ist ein mehrdimensionales Konstrukt, das definiert werden kann als das Ausmaß, in dem Individuen an einer Vielzahl sozialer Beziehungen teilnehmen, einschließlich des Engagements in sozialen Aktivitäten oder Beziehungen und eines Gefühls der Gemeinschaftlichkeit und der Identifikation mit den eigenen sozialen Rollen.

Soziales Unternehmensmodell - ein soziales Unternehmen ist ein Unternehmen, das neben der finanziellen Leistung auch soziale, ökologische oder kommunale Ziele verfolgt. Es nutzt kommerzielle Strategien, um seine Mission zu finanzieren und zu unterstützen, und zielt darauf ab, durch seine Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen positive soziale Auswirkungen zu erzielen.

Storytelling - die Kunst, einem Publikum eine Geschichte oder eine Reihe von Ereignissen durch Worte, Bilder und Töne zu vermitteln, oft um zu unterhalten, zu bilden oder zu inspirieren. Es geht darum, Geschichten so zu gestalten und weiterzugeben, dass sie Zuhörer oder Leser fesseln, Emotionen hervorrufen und eine Verbindung zum Thema herstellen

Strategische Vision - Die Fähigkeit, einen langfristigen Plan zu entwickeln, der globale Trends einbezieht, aufkommende Chancen identifiziert und Risiken abmildert, die mit der Tätigkeit in einer vernetzten Welt verbunden sind. Dies ist für Führungskräfte von Sozialunternehmen entscheidend, um die Komplexität der Globalisierung zu bewältigen.

Virtuelle Realität (VR) - lässt den Nutzer in eine computergenerierte Umgebung eintauchen und simuliert reale oder imaginäre Welten durch interaktive, dreidimensionale Erfahrungen.

Virtuelle Galerie - Eine virtuelle Galerie ist ein digitaler Raum, in dem Kunstwerke und Exponate mithilfe von Technologien wie Virtual Reality und Augmented Reality präsentiert werden.

Abschnitt 1:

Essays

Die Aufsätze in diesem Handbuch bieten einen umfassenden Überblick über das sich entwickelnde Feld des sozialen Unternehmertums und die Führungskompetenzen, die erforderlich sind, um Sozialunternehmen im 21. Jahrhundert zu leiten. Jeder Aufsatz befasst sich mit den wichtigsten Fragen, mit denen Entscheidungsträger:innen konfrontiert sind: Was macht Sozialunternehmer:innen aus? Warum sind Sozialunternehmen für die Bewältigung der heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen so wichtig? Wie unterscheidet sich die Führung in diesem Sektor von der traditionellen Unternehmensführung? Durch die Verknüpfung von Theorie, kritischer Analyse und Reflexion über globale und lokale Trends zielen die Essays darauf ab, das Verständnis für die einzigartigen Eigenschaften der Führung sozialer Unternehmen zu vertiefen. Sie beleuchten auch übergreifende Themen wie Inklusivität, ethische Verantwortung, digitale Transformation und wertorientierte Entscheidungsfindung und bieten eine konzeptionelle Grundlage für diejenigen, die diesen Sektor unterstützen oder in ihm eine Führungsrolle übernehmen möchten.

Essay 1

Was macht ein soziales Unternehmen und seine Ziele aus?

Social Entrepreneurs sind Menschen, die ihre Kreativität, ihre Risikobereitschaft und ihren Unternehmergeist nutzen, um innovative Ansätze zur Bewältigung sozialer Probleme zu entwickeln und zu verbreiten. Im Mittelpunkt steht dabei immer der soziale oder ökologische Mehrwert, der Gewinn wird hinten angestellt.

Ein soziales Unternehmen zu leiten bedeutet, eine Reihe von Zielen zu verfolgen, bei denen neben der finanziellen Nachhaltigkeit die Schaffung positiver sozialer oder ökologischer Auswirkungen im Vordergrund steht.



Source: Source: Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) e.V. (ed.) (o.J.). Social entrepreneurship start-up consultation. Berlin. S.9, Link: [Social Entrepreneurship for Sustainable Development \(MA\) - Hochschule Neu-Ulm \(hnu.de\)](#)

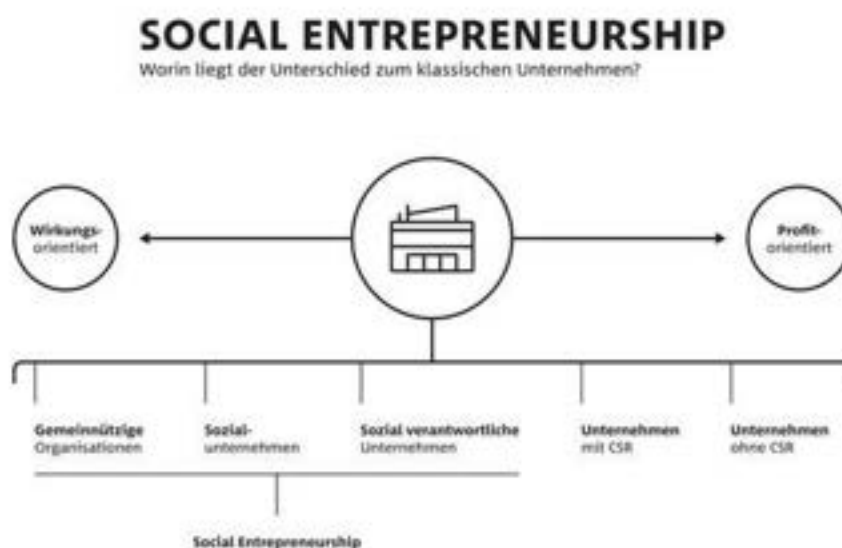
Warum brauchen wir mehr soziale Unternehmen?

In einer sich rasch verändernden Welt mit komplexen Herausforderungen geben Sozialunternehmer Hoffnung und praktische Lösungen. Ihre Arbeit verbessert nicht nur das Leben von Einzelpersonen und Gemeinschaften, sondern trägt auch zum breiteren Wohl der Gesellschaft bei. Der Bedarf an mehr Sozialunternehmern ist offensichtlich, da wir uns bemühen, eine gerechtere, nachhaltigere und wohlhabendere Zukunft für alle zu schaffen.

Was sind die Vorteile des sozialen Unternehmertums?

Wir stehen vor enormen Herausforderungen: Klimakrise, digitale Transformation, demografischer Wandel, zunehmende Flüchtlingsbewegungen, ein veraltetes Bildungssystem uvm. Der Staat übernimmt viele Aufgaben zur Bewältigung dieser Herausforderungen, aber politische Entscheidungen sind oft von langwierigen Prozessen, strengen Vorschriften und Silodenken geprägt.

Angesichts der Komplexität und Dringlichkeit brauchen wir ein breites Spektrum flexibler, agiler und innovativer Lösungen mit dem Blick für Synergien. Soziales Unternehmertum möchte genauer hier, sowohl im sozialen als auch im ökologischen Bereich ansetzen.



Wie unterscheidet sich ein soziales Unternehmen von einem "gewöhnlichen"? Welche Führungsqualitäten werden benötigt?

Soziales Unternehmertum hat verschiedene Formen, die von gewinnorientierten Unternehmen mit einem sozialen Auftrag (Sozialunternehmen) bis hin zu gemeinnützigen Organisationen und Basisinitiativen reichen. Letztlich zeichnet sich ein soziales Unternehmen dadurch aus, dass es unternehmerische Grundsätze anwendet, um gesellschaftliche Probleme anzugehen, das Wohlergehen von Gemeinschaften zu verbessern und positive Veränderungen in der Welt voranzutreiben.

Ein Sozialunternehmen und ein traditionelles Unternehmen unterscheiden sich in ihren primären Zielen und der Art und Weise, wie sie ihre Gewinne verwenden. Sozialen Unternehmen ist es wichtig, neben der finanziellen Nachhaltigkeit auch positive soziale und/oder ökologische Auswirkungen zu erzielen, während traditionelle Unternehmen in erster Linie gewinnorientiert sind. Folglich sind auch die erforderlichen Führungsqualitäten für beide Arten von Organisationen unterschiedlich. Darüber hinaus leisten Sozialunternehmen einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der SDGs. Sie unterstützen insbesondere SDG 4, SDG 10, SDG 3 und SDG 12.

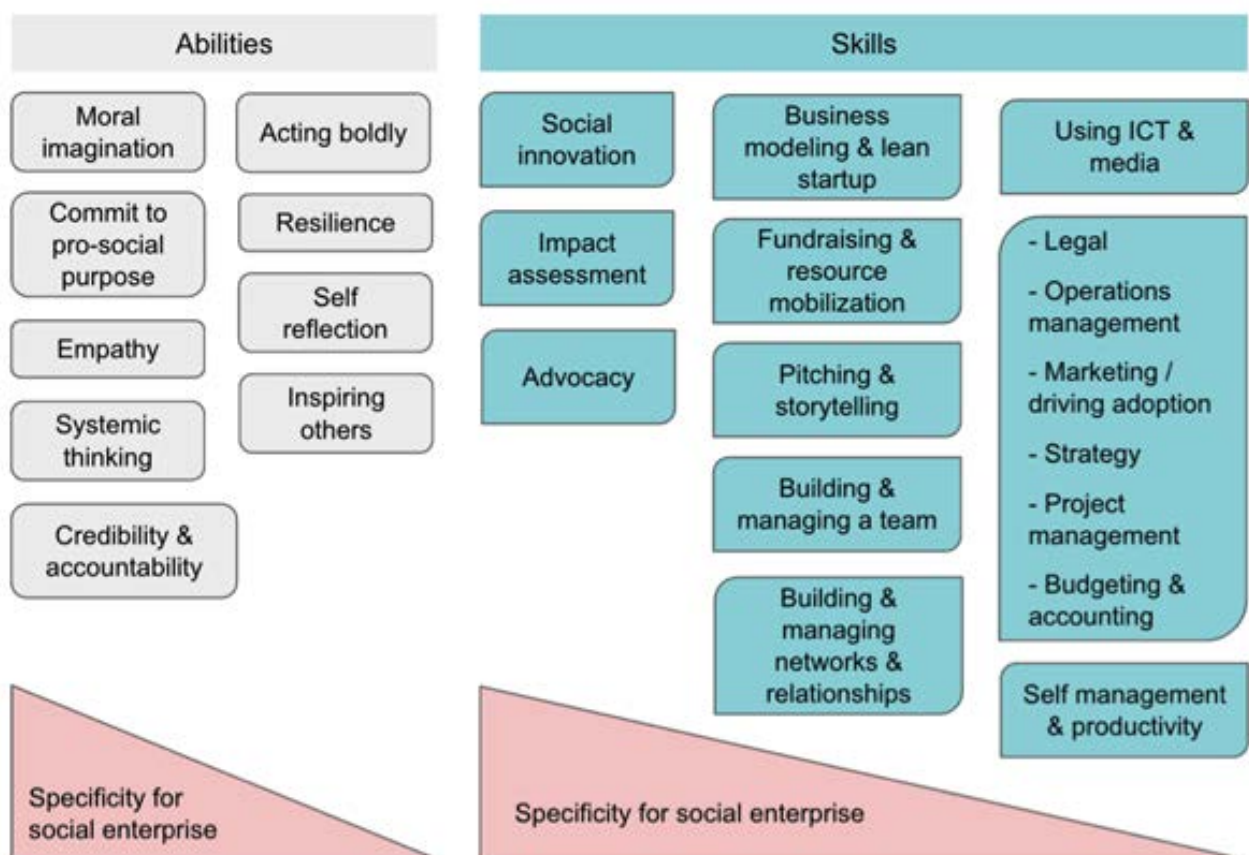
Merkmale	Soziale Unternehmen	Traditionelles Geschäft
<i>Primäre Zielsetzung</i>	Das Hauptziel eines Sozialunternehmens ist es, positive soziale oder ökologische Auswirkungen zu erzielen. Die erwirtschafteten Gewinne sind in erster Linie für die Verfolgung des sozialen Auftrags bestimmt.	Traditionelle Unternehmen zielen in erster Linie auf die Maximierung der finanziellen Gewinne für ihre Eigentümer oder Aktionäre ab. Sie können sich im Rahmen der sozialen Verantwortung der Unternehmen engagieren, sind aber nicht von einer sozialen oder ökologischen Mission geleitet.
<i>Gewinn-zuweisung</i>	Sozialunternehmen verwenden einen beträchtlichen Teil ihrer Gewinne zur Förderung ihres sozialen oder ökologischen Auftrags. Die Gewinne werden häufig in das Unternehmen reinvestiert, um die Wirkung zu erhöhen.	Traditionelle Unternehmen schütten ihre Gewinne in Form von Dividenden an die Eigentümer:innen, Aktionär:innen oder Investor:innen aus. Sie können zwar für wohltätige Zwecke spenden, aber das ist nicht ihr Hauptanliegen.
<i>Geschäfts-Modelle</i>	Sozialunternehmen können verschiedene Geschäftsmodelle anwenden, wie z. B. das "Double Bottom Line"- oder das "Triple Bottom Line"-Modell, bei dem soziale, ökologische und finanzielle Leistungen berücksichtigt werden.	Traditionelle Unternehmen verfolgen in erster Linie einen Single-Bottom-Line-Ansatz und konzentrieren sich auf die finanzielle Leistung.

Erforderliche Führungsqualitäten für soziale Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden von Führungskräften in sozialen Unternehmen benötigt?

Führungskräfte von Sozialunternehmen benötigen eine einzigartige Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen, die eine Kombination aus Geschäftsverständnis, sozialem Bewusstsein und unternehmerischer Geist.

Diese Fähigkeiten sind unerlässlich, um die doppelte Zielsetzung des Erreichens positiver sozialer oder ökologischer Auswirkungen, und gleichzeitiger Sicherstellung der finanziellen Nachhaltigkeit der Organisation, effektiv zu bewältigen. Hier sind die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen, die Führungskräfte von Sozialunternehmen benötigen:



Source: https://ssir.org/articles/entry/critical_competences_for_social_impact_leaders



GO-ViSE!

Essay 2

Programm für Führungskräfte des sozialen Unternehmertums

Wer sich für soziales Unternehmertum durch den Einsatz digitaler Modelle und Darstellungen interessiert, sollte Führungskompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung entwickeln. Die Teilnehmer:innen würden ihre Kenntnisse in den Bereichen Unternehmertum, Innovation und Projektmanagement erweitern, die sie in die Lage versetzen würden, als Einzelpersonen oder als Teil eines Teams soziale Initiativen zu starten und einen Beitrag zur Gesellschaft durch Unternehmertum zu leisten. Die erworbenen Führungsqualitäten würden die Teilnehmer:innen in die Lage versetzen, Initiativen mit Geschäftsmodellen zu entwickeln, Marketingstrategien zu entwerfen und andere zu befähigen, soziale Herausforderungen zu erkennen und zu lösen - und das alles auf unternehmerische Art und Weise.

Virtuelles Programm für Führungskräfte sozialer Unternehmen

Leaders of Social Entrepreneurship ist ein Programm, das aus mehreren Elementen besteht: Entwicklung eines Ausbildungsplans und -programms, Durchführung der Ausbildung und langfristige Unterstützung für junge Triebkräfte des Wandels durch innovatives soziales Unternehmertum. Das Programm "Leaders of Social Entrepreneurship" trägt dazu bei, Veränderungen in der Gesellschaft anzustoßen und die für die langfristige Nachhaltigkeit der Gesellschaft erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln. Die Entwicklung des Programms ist durch mehrere Aktivitäten geplant: professionelle Entwicklung des Lehrplans, der sich aus Expert:innen im Bereich Unternehmertum, soziales Unternehmertum, Innovation, Projektmanagement und Expert:innen im Bereich soziales Unternehmertum (Beschäftigung, Ökologie und Bildung) zusammensetzt, Entwicklung und Durchführung von interaktiven Schulungsprogrammen (soziales Unternehmertum und soziale Innovation). Die interaktiven Schulungsprogramme umfassen theoretischen Unterricht, praktischen Unterricht und die Zusammenarbeit mit Beispielen erfolgreicher Praxis im Bereich des sozialen Unternehmertums. Die Schulungsprogramme für junge Führungskräfte im sozialen Unternehmertum bestehen aus drei Modulen, an denen Dozenten oder Experten aus den Bereichen Jugendarbeit, soziales Unternehmertum, Innovation, Projektmanagement und erfolgreiche sozial verantwortliche Unternehmer:innen teilnehmen. Die Teilnehmer:innen werden durch die theoretische und praktische Ausbildung im Bereich des sozialen Unternehmertums, aber auch durch die Ausbildung zur Lösung sozialer Probleme auf innovative Weise zu Führungskräften des sozialen Wandels. Nach 3 Ausbildungsmodulen werden die Teilnehmer:innen an der Entwicklung ihrer unternehmerischen Idee arbeiten, die sie 6 Monate lang in Zusammenarbeit mit Expert:innen ausarbeiten werden.

Das erworbene Wissen der jungen Menschen wird dazu beitragen, eine bessere Anerkennung von Möglichkeiten für eine unternehmerische Tätigkeit mit einem Beitrag zur Gesellschaft, durch ihre zukünftige Arbeit, zu erreichen.

Das Mittel zur Überprüfung der Ergebnisse sind Zertifikate und das Bestehen der Prüfung der theoretischen und praktischen Kenntnisse sowie des entwickelten sozialunternehmerischen Geschäftsmodells.

Kenntnisse über:

- Entwicklung von Wissen in Bezug auf Unternehmertum Führung mit Empathie
- Entwicklung von Wissen über die soziale Verantwortung von Unternehmen
- Entwicklung von Wissen über den Projektansatz
- Entwicklung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeiten Entwicklung von Lobbying- und Verhandlungsfähigkeiten
- Innovativer Ansatz durch die Entwicklung von Instrumenten (Spielen) zur Stärkung der unternehmerischen Fähigkeiten mit positivem Einfluss auf die Gesellschaft
- Förderung des Managements von Sozialunternehmen und der Entwicklung von Verbindungen zwischen sozialer Innovation und virtueller Realität.

“Business Model Canvas” und “Design Thinking” Methodik

Für die Entwicklung des Modells eines Sozialunternehmens können verschiedene Methoden eingesetzt werden, von denen die Business Model Canvas und die Methode für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen namens Design Thinking hervorzuheben sind.

Ein Business Model Canvas ist eine visuelle Darstellung des Geschäftsmodells einer Organisation. Wie Sie sich vielleicht denken können, beschreibt es die Art und Weise, wie das Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst. Das Canvas basiert auf einer visuellen Sprache und ermöglicht es jedem, die Säulen und Schlüsselkomponenten eines bestimmten Geschäftsmodells zu verstehen. Das vom Social Innovation Lab (2013) entwickelte Canvas baut auf dem vorherigen auf und wird häufig von Sozial - unternehmen verwendet, da es alle Komponenten berücksichtigt, die für die Erreichung sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit erforderlich sind.

Design Thinking ist ein auf den Menschen bezogener Innovationsansatz, der die Bedürfnisse der Menschen, die Möglichkeiten der Technologie und die Anforderungen an den Geschäftserfolg integriert. Es ist ein nicht-linearer, iterativer Prozess, den Teams nutzen, um User:innen zu verstehen, Annahmen in Frage zu stellen, Probleme neu zu definieren und innovative Lösungen für Prototypen und Tests zu entwickeln.

Er besteht aus fünf Phasen - Einfühlen, Definieren, Ideenfindung, Prototyping und Testen. Der Arbeitsprozess des Design Thinking-Modells umfasst die Arbeit in einem Team, das die Probleme der sozialunternehmerischen Initiative identifiziert, diskutiert, analysiert, externe Mitarbeiter einbezieht und schließlich Lösungen für das definierte Problem erarbeitet. Das Problem muss im Bereich des sozialen Unternehmertums liegen und die Lösung muss ein Modell der digitalen Darstellung und des virtuellen Zugangs zur Lösung beinhalten.

Marketing für soziale Unternehmen

Sozialunternehmen setzen bei ihrer Arbeit vor allem auf den Vertrieb über Facebook und Instagram. Viele Sozialunternehmen haben eine eigene Website, aber nur wenige haben eine eigene Marketingstrategie. Wer eine soziale Initiative gründen will, muss darauf vorbereitet sein, digitales Marketing als Hauptquelle für die Kundenakquise und allgemeine Werbung zu nutzen. Auch die Kommunikation und der Verkauf der Wirkung sollten wesentliche Bestandteile der Marketing - strategie sein. Die Geschichte teilen die hinter ihrer Mission steht, wird ihnen helfen, sich von der Masse abzuheben.

Organisationen haben immer eine Reihe von Zielen, die sie mit ihrer digitalen Marketingstrategie erreichen wollen. Die Entwicklung einer Marketingstrategie für ein Sozialunternehmen muss auf die Bedürfnisse authentischer Kund:innen zugeschnitten sein und sich an ein bestimmtes Publikum richten. Im Folgenden finden Sie die Schritte für eine Marketingstrategie für Sozialunternehmen:

- **Social Media Marketing** - Die Kunden nutzen das Internet, soziale Medien und andere digitale Plattformen, um sich über soziale Unternehmen zu informieren. Soziale Medien haben es im Vergleich zu traditionellen Marketingmethoden extrem einfach gemacht, Ihr Unternehmen oder Ihre Produkte online zu vermarkten und zu bewerben. Wenn Sie versuchen, ein Unternehmen zu gründen, oder gerade dabei sind, ein neues Unternehmen zu gründen, ist dies der perfekte Zeitpunkt dafür, denn es gibt eine Fülle von kostenlosen Ressourcen, die Sie bei Ihren Bemühungen unterstützen.
- **Instagram** - Instagram-Marketing eignet sich hervorragend für Marken mit einem hohen visuellen Reiz. Wichtige Funktionen sind Produktgeschenke, besondere Veranstaltungen und die Verwendung von Instagram Stories, um mehr Interesse zu wecken.
- **Facebook** - Für kleinere Unternehmen mit sozialem Einfluss kann der Beitritt zu einer Facebook-Gruppe, die einen Mehrwert für Ihre Kunden bietet, eine gute Möglichkeit sein, loyale Fans zu gewinnen. Facebook-Strategien sollten sich auf das Engagement konzentrieren.
- **Definieren Sie Ihre Zielgruppe** - Beim digitalen Marketing für soziale Unternehmen müssen Sie zunächst zwei Fragen beantworten: wer Ihre Zielgruppe ist und woran sie interessiert ist. Es ist wichtig, offene Fragen zu stellen, damit Sie sie zum Reden bringen können.
- **Nutzen Sie Content Marketing** - Die Art der Inhalte, die Sie teilen, ist das, was Ihr Publikum als erstes als Darstellung Ihrer Marke oder Ihres Unternehmens wahrnimmt. Die Wahl der richtigen kreativen Richtung und Beschilderung für die digitalen Marketing-Kampagnen Ihrer Marke kann ein wenig überwältigend erscheinen. Eine der größten Herausforderungen bei digitalen Inhalten ist es, täglich neue und frische Ideen zu finden.
- **Investieren Sie in Videomarketing** - Die Sprache, die Sie auf den verschiedenen Social-Media-Plattformen verwenden, trägt dazu bei, ein Gefühl des Vertrauens bei Ihrem Publikum zu schaffen. Verwendung von Emojis und anderen lustigen Motiven: Die Verwendung von Emojis ist ein einfaches, aber sehr effektives Mittel, um mit jedem Kunden, mit dem Sie über soziale Medien interagieren, eine persönliche Verbindung herzustellen. Die Art und Weise, wie soziale Unternehmer:innen mit ihrem Publikum interagieren, ist von größter Bedeutung. Behalten Sie genau im Auge, wer Zugang zu Ihren Social-Media-Profilen hat und welche Art von Inhalten gepostet werden. So können Sie sicherstellen, dass die Kund:innen ein personalisiertes Erlebnis erhalten, das dem Gesamtbild Ihrer Marke entspricht.
- **Bezahltes Marketing** - Während viele angehende Sozialunternehmer versuchen, eine kostengünstige Marketinglösung für ihre Marke zu finden, kann bezahlte Suchmaschinenwerbung schon zu Beginn einen großen Schub geben. Bezahlte Suchmaschinenwerbung ist nach wie vor eine unglaublich effektive Methode für das Marketing sozialer Unternehmen.
- **SEO** - Organisches Suchmarketing - Die lohnendsten Ergebnisse kommen aus dem organischen Bereich. Bezahltes Marketing hat seinen Platz, aber organische Ergebnisse sind so, als würde man Flyer für sein Unternehmen aufhängen, die nie entfernt werden. Wenn Sie Geld in eine digitale Online-Strategie investieren wollen, kann SEO oder Suchmaschinenmarketing ein kostengünstiger Weg sein.
- **E-Mail-Marketing** - ist eines der besten Werkzeuge, um Ihre Bemühungen online zu monetarisieren. Wenn Sie nicht an Ihre Liste verkaufen können, dann müssen Sie Ihr Produkt wirklich überdenken.



GO-ViSE!

Essay 3

Kernkompetenzen in der Führung von Sozialunternehmen

Im dynamischen Umfeld des sozialen Unternehmertums ist eine wirksame Führung die notwendige Grundlage für die Entwicklung eines positiven Wandels und die Erzielung dauerhafter Ergebnisse. Führungskräfte von Sozialunternehmen haben mit komplexen Herausforderungen und Verantwortlichkeiten zu tun, die eine einzigartige Reihe von Fähigkeiten erfordern. Vier Kernkompetenzen werden als entscheidend für eine effektive Führung von Sozialunternehmen angesehen: Selbstbewusstsein, Kommunikation, Einflussnahme und Lernfähigkeit.

Selbst-Bewusstsein: Das Fundament der Führung

Selbsterkenntnis ist die Grundlage für die erfolgreiche Führung von Sozialunternehmen. Führungskräfte von Sozialunternehmen müssen ein tiefes Verständnis für ihre Werte, Stärken, Schwächen und Motivationen haben. Indem sie sich ihrer selbst bewusst sind, können sie ihr Handeln mit ihren Grundüberzeugungen in Einklang bringen und so Authentizität und Vertrauen in ihren Teams und Gemeinschaften schaffen.

Eine sozial bewusste Führungskraft, die sich ihrer Voreingenommenheit und ihrer Privilegien bewusst ist, ist besser in der Lage, sich in einem komplexen und vielfältigen Umfeld zurechtzufinden. Dank dieses Bewusstseins können sie Herausforderungen mit Empathie und Offenheit angehen und so integrative und kooperative Initiativen entwickeln.

Außerdem sind selbstbewusste Führungskräfte offener für Feedback und kontinuierliche Verbesserungen. Sie erkennen, dass persönliches Wachstum zum Wachstum der Organisation beiträgt, so dass Selbstbewusstsein ein Katalysator für positive Veränderungen innerhalb des Sozialunternehmens ist.

Kommunikation: Überbrückung der Kluft für mehr Wirkung

Kommunikation ist eine Kunst, die über den einfachen Gebrauch von Worten hinausgeht. Führungskräfte von Sozialunternehmen müssen ihre Vision, Werte und Ziele klar und interessant vermitteln können. Wirksame Kommunikation schafft Vertrauen, das für den Erfolg eines jeden Sozialunternehmens entscheidend ist.

Im Bereich der sozialen Auswirkungen haben Führungskräfte oft mit Investor:innen unterschiedlicher Herkunft zu tun, die jeweils unterschiedliche Sichtweisen haben.

Die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Zielgruppen zu kommunizieren und dabei kulturelle und sprachliche Unterschiede zu überbrücken, ist von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus ist aktives Zuhören ein sehr wichtiger Bestandteil einer effektiven Kommunikation. Es ermöglicht den Führungskräften, die Bedürfnisse und Anliegen ihrer Gemeinschaften zu verstehen, und schafft so die Voraussetzungen für spezifischere und wirksamere Initiativen.

Beeinflussung: Den Wandel inspirieren und Ressourcen mobilisieren

In einem Sozialunternehmen ist die Fähigkeit, Einfluss zu nehmen, gleichbedeutend mit der Macht, positive Veränderungen anzustoßen. Führungskräfte müssen überzeugende Kommunikatoren sein, die in der Lage sind, Ressourcen zu mobilisieren, Unterstützung zu gewinnen und kollektives Handeln anzustoßen. Einflussreiche Führungskräfte wissen, dass ihr Einfluss über die Gewinnspanne hinausgeht und auch das Wohlergehen von Gemeinschaften und der Umwelt umfasst. Strategische Einflussnahme bedeutet, die Interessen der verschiedenen Interessengruppen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Indem sie starke Beziehungen aufbauen, den Wert ihrer Initiativen aufzeigen und ihr Engagement für soziale Verantwortung demonstrieren, können Führungskräfte die Unterstützung von Investoren, Partner:innen und der breiteren Öffentlichkeit gewinnen.

Agilität lernen: Anpassen in einer dynamischen Landschaft

Der soziale Sektor ist durch eine ständige Entwicklung gekennzeichnet, bei der Herausforderungen und Chancen auf unvorhersehbare Weise entstehen.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, flexibel zu lernen und sich an neue Informationen, Technologien und gesellschaftliche Trends anzupassen. Agilität beim Lernen bedeutet, sich proaktiv Wissen anzueignen, mit innovativen Lösungen zu experimentieren und eine wachstumsorientierte Haltung einzunehmen. Führungskräfte müssen lebenslang lernen und über neue Trends, innovative Lösungen und sich entwickelnde soziale Fragen informiert bleiben.

Führungskräfte von Sozialunternehmen, die auf kontinuierliches Lernen Wert legen, bleiben nicht nur an der Spitze, sondern führen auch eine Kultur der Anpassungsfähigkeit in ihren Organisationen ein. Dieser anpassungsfähige Ansatz verbessert nicht nur die Fähigkeit der Organisation, komplexe Herausforderungen zu bewältigen, sondern fördert auch eine Kultur der Innovation und Widerstandsfähigkeit.

Der Erfolg eines Sozialunternehmens hängt maßgeblich von den Fähigkeiten seiner Führungskräfte ab. Bei der Führung geht es nicht nur darum, finanziellen Erfolg zu erzielen, sondern vor allem darum, einen positiven gesellschaftlichen Wandel zu bewirken. Die Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung, der Kommunikation, der Einflussnahme und der Lernfähigkeit bilden die Grundlage für eine effektive Führung in diesem dynamischen Bereich. Da die gesellschaftlichen Herausforderungen immer komplexer werden, ist die Förderung dieser Kernkompetenzen für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, um in der sich wandelnden Landschaft effektiv zu arbeiten, ihre Teams zu inspirieren und einen sinnvollen Beitrag zu leisten.

Die Kombination von Führungskompetenzen mit virtueller Realität kann die Zusammenarbeit im Team und die Entscheidungsfindung verbessern. VR-Simulationen bieten immersive Szenarien für das Führungstraining und ermöglichen es den Teilnehmer:innen, Kommunikation, Entscheidungsfindung und Problemlösung zu üben.

Ein solch realistisches Umfeld bietet einen sicheren Raum, um Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen, wodurch Fähigkeiten wie Konfliktlösung, strategisches Denken und Teammanagement verbessert werden. Darüber hinaus fördert VR auch das Einfühlungsvermögen, indem sie Führungskräften ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven und herausfordernde Situationen zu erleben. VR-Schulungen können auf bestimmte kulturelle Kontexte und unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten werden, so dass soziale Führungskräfte Einblicke in verschiedene Kulturen, Perspektiven und Vorurteile gewinnen können. Diese kulturelle Sensibilität ist für eine effektive Führung im globalisierten und vernetzten sozialen Sektor von entscheidender Bedeutung.

Gleichstellung und Diversität

Die Führung von Sozialunternehmen erfordert eine einzigartige Mischung von Fähigkeiten, insbesondere bei der Förderung von Gleichheit und Vielfalt. Sozialunternehmer sind oft bestrebt, soziale Probleme anzugehen und integratives Wachstum zu fördern, was die folgenden Führungsqualitäten unerlässlich macht. Sozialunternehmer müssen über kulturelle Kompetenz verfügen und unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Perspektiven verstehen und respektieren. Dazu gehört, dass sie sich kontinuierlich über verschiedene Kulturen, Traditionen und Werte informieren und dieses Verständnis anwenden, um ein integratives Umfeld zu schaffen. Sozialunternehmer:innen sollten integrative Entscheidungsfindungsansätze verfolgen, die verschiedene Interessengruppen in die Entscheidungsprozesse einbeziehen. Dies verbessert nicht nur die Qualität der Entscheidungen, sondern stellt auch sicher, dass verschiedene Stimmen gehört und geschätzt werden, was ein Gefühl der Zugehörigkeit und Gleichberechtigung fördert. Einfühlungsvermögen und eine hohe emotionale Intelligenz ermöglichen es Sozialunternehmer:innen, auf einer persönlichen Ebene mit Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund in Kontakt zu treten. Diese Fähigkeit ist entscheidend für den Aufbau von Vertrauen, den Umgang mit Konflikten und die Schaffung einer unterstützenden Arbeitsplatzkultur.

Digitale Alphabetisierung

In der sich rasch entwickelnden digitalen Landschaft müssen Sozialunternehmer:innen eine starke digitale Kompetenz entwickeln, um Innovation und Effizienz zu fördern. Dazu gehört ein umfassendes Verständnis digitaler Tools und Plattformen, die den Betrieb und die Reichweite von Organisationen verbessern können. Führungskräfte sollten soziale Medien und digitales Marketing geschickt einsetzen können, um mit Gemeinschaften in Kontakt zu treten und das Bewusstsein für soziale Anliegen zu schärfen. Außerdem müssen sie Datenanalysen implementieren und verwalten, um die Wirkung zu messen und strategische Entscheidungen zu treffen. Die Beherrschung von Tools für die digitale Zusammenarbeit ist für die Förderung der Teamarbeit und die Aufrechterhaltung der Produktivität von entscheidender Bedeutung, insbesondere in entfernten oder hybriden Arbeitsumgebungen. Darüber hinaus müssen Führungskräfte über neue Technologien und Trends informiert bleiben, um sicherzustellen, dass ihre Organisationen anpassungs- und wettbewerbsfähig bleiben. Durch die Integration digitaler Kompetenzen in ihre Führungsfähigkeiten können Führungskräfte von Sozialunternehmen die Technologie effektiv nutzen, um ihre Mission zu verstärken und einen nachhaltigen sozialen Wandel zu erreichen.

Soziale Fragen: Erforschung sozialer Themen und Führung

Sozialunternehmer:innen müssen ein tiefes Verständnis für soziale Fragen haben und die Fähigkeit, diese strategisch anzugehen. Sie müssen über starke analytische Fähigkeiten verfügen, um komplexe soziale Herausforderungen - von Armut und Ungleichheit bis hin zu ökologischer Nachhaltigkeit und gesundheitlichen Ungleichheiten - zu erkennen und zu verstehen. Dazu gehört auch, dass sie über die aktuelle Forschung, die Politik und die Trends im Zusammenhang mit diesen Themen informiert bleiben.

Führungspersönlichkeiten sollten auch Einfühlungsvermögen und kulturelle Sensibilität an den Tag legen, um mit unterschiedlichen Gemeinschaften in Kontakt zu treten und ihre besonderen Bedürfnisse zu verstehen. Die Fähigkeit, sich für andere einzusetzen und in der Öffentlichkeit zu sprechen, ist entscheidend, um das Bewusstsein zu schärfen, Unterstützung zu mobilisieren und politische Veränderungen zu bewirken. Darüber hinaus ist eine kooperative Führung von entscheidender Bedeutung, da die Bewältigung sozialer Probleme häufig Partnerschaften mit anderen Organisationen, Regierungen und Interessengruppen erfordert. Durch die Kombination dieser Fähigkeiten können Sozialunternehmer:innen sinnvolle Veränderungen vorantreiben und sicherstellen, dass ihre Sozialunternehmen die Ursachen sozialer Probleme wirksam angehen und positive, nachhaltige Ergebnisse fördern.

Integrierte technologische Innovation

Integrierte technologische Innovation gewinnt in der heutigen Technologiebranche zunehmend an Bedeutung. Dieser Begriff bezieht sich auf die strategische Kombination verschiedener technologischer Fortschritte, Werkzeuge und Systeme, um Lösungen zu schaffen, die Herausforderungen angehen oder bestehende Prozesse verbessern. Dieser Ansatz betont die Verbindung verschiedener Technologien mit dem Ziel, ihre gemeinsame Wirkung und Effizienz zu maximieren, indem sie nebeneinander eingesetzt werden. In der Praxis bedeutet dies, dass eine breite Palette von Spitzentechnologien wie künstliche Intelligenz, Internet der Dinge (IoT), Big-Data-Analytik und maschinelles Lernen eingesetzt wird. Durch die Integration dieser Technologien können Organisationen und Unternehmen ihre Abläufe effektiv rationalisieren und neue Möglichkeiten für Wachstum und Fortschritt erschließen.

Ein bemerkenswertes Beispiel für integrierte Technologie ist die Entwicklung von Smart Cities. Hier werden täglich verschiedene Technologien eingesetzt, z. B. Sensoren, Datenanalyseplattformen und Kommunikationsnetze, um die städtische Infrastruktur zu verbessern. Diese Integration ermöglicht ein effizientes Ressourcenmanagement, eine verbesserte öffentliche Sicherheit und eine höhere Lebensqualität für die Einwohner. Insgesamt fördert die Innovation im Rahmen der Technologieintegration die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Disziplinen und Sektoren, was zu einem kontinuierlichen Fortschritt führt und ein besser vernetztes und effizienteres technologisches Ökosystem begünstigt. Wenn Organisationen diesen Ansatz weiter verfolgen, können sie neue Wege für Innovationen und Wettbewerbsvorteile in einer zunehmend digitalen Welt erschließen.

Werteorientierte Führung

Die wertebasierte Führung betont, wie wichtig es ist, das eigene Handeln und die eigenen Entscheidungen mit den persönlichen Werten in Einklang zu bringen und dabei Authentizität, Integrität und Ehrlichkeit in den Vordergrund zu stellen.

Sie erkennt an, dass sich die Werte einer Führungskraft direkt auf das Verhalten, die Kultur und den Erfolg der von ihr geleiteten Organisation auswirken. Werteorientierte Führung fördert eine Kultur des Vertrauens und des Respekts innerhalb einer Organisation, was einer ihrer wichtigsten Vorteile ist. Indem sie offen und transparent über ihre Werte sprechen, ermöglichen es die Führungskräfte anderen, sich wohler zu fühlen, wenn sie authentisch sind, was zu mehr Engagement und Produktivität führt. Bei dieser Art der Führung geht es darum, mit gutem Beispiel voranzugehen und andere dazu zu inspirieren, ihre Werte zu leben, anstatt anderen die eigenen Werte aufzuzwingen. Sie konzentriert sich darauf, ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder unabhängig von seinen individuellen Überzeugungen geschätzt und respektiert fühlt. Eine wirksame wertorientierte Führungskraft zu sein, erfordert Selbsterkenntnis und Selbstbeobachtung. Dazu gehört, dass man seine eigenen Werte erkennt und versteht und weiß, wie diese sein Handeln und seine Entscheidungen beeinflussen. Darüber hinaus ist es wichtig, für Feedback empfänglich zu sein und sein Verhalten konsequent zu reflektieren, um die Übereinstimmung mit den eigenen Werten zu gewährleisten.

Verantwortungsvolle Führung

Verantwortungsbewusste Führung bedeutet, mit Integrität, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit zu handeln, die für die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit unerlässlich sind. Das Zuhören und Berücksichtigen der Gedanken und Stimmen der Mitarbeiter, die Sie führen, zeigt deren Wert und ist ein entscheidender Aspekt verantwortungsvoller Führung. Eine im Text hervorgehobene Herausforderung für eine verantwortungsvolle Führung ist die Notwendigkeit, persönliche Probleme anzusprechen, die sich auf die Arbeit der Mitarbeiter auswirken. Auch wenn eine gute Führung positive Beziehungen schafft, die Zusammenarbeit fördert und für Respekt und Fairness sorgt, können Mitarbeiter:innen mit persönlichen Problemen konfrontiert sein, die ihre Leistung beeinträchtigen. Verantwortungsbewusste Führungskräfte müssen ihre Fähigkeit verbessern, diese persönlichen Probleme anzuhören, zu verstehen und darauf zu reagieren, um ein unterstützendes und integratives Arbeitsumfeld zu schaffen. Verantwortungsvolle Führung ist entscheidend für die Förderung von Vertrauen, Respekt und Transparenz innerhalb einer Organisation. Durch die Förderung von Fairness, Zusammenarbeit und Vielfalt trägt sie zum allgemeinen Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen bei. Sie gibt den Ton an für eine positive Organisationskultur, die Top Talente anzieht und Arbeitnehmer:innen bindet. Darüber hinaus erkennen verantwortungsbewusste Führungskräfte ihre Rolle bei der Bewältigung breiterer gesellschaftlicher Herausforderungen und tragen aktiv zu einer positiven sozialen Wirkung bei, indem sie die Unternehmensziele mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen in Einklang bringen. Diese Art der Führung ist entscheidend für die Schaffung nachhaltiger, ethischer und erfolgreicher Organisationen, die sowohl den Mitarbeitenden, als auch der Gesellschaft als Ganzes zugute kommen.

Ethik und ethischer Technologieeinsatz

Die Ethik spielt beim Einsatz von Technologie eine zentrale Rolle, denn sie stellt sicher, dass alle Entscheidungen im Bereich der Technologie verantwortungsbewusst und sorgfältig getroffen werden, um den größtmöglichen Nutzen für eine größere Zahl von Menschen zu erzielen, wobei auch die Auswirkungen auf die Gesellschaft zu berücksichtigen sind. Der ethische Einsatz von Technologie umfasst verschiedene Grundsätze und Überlegungen, darunter Datenschutz, Transparenz, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit.

Der ethische Einsatz von Technologie erfordert eine Verpflichtung zum Schutz der Rechte des Einzelnen auf Privatsphäre. Dazu gehören die Umsetzung solider Datenschutzmaßnahmen, die Einholung einer informierten Zustimmung zur Datenerhebung und -nutzung sowie der Schutz vor unbefugtem Zugriff oder Missbrauch personenbezogener Daten. Fairness ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, insbesondere im Zusammenhang mit algorithmischen Entscheidungssystemen. Sie erfordert die Beseitigung von Verzerrungen in Daten und Algorithmen, um eine ungerechte Behandlung von Personen aufgrund von Faktoren wie Ethnie, Geschlecht oder sozioökonomischem Status zu verhindern, da eine unzureichende Berücksichtigung dieser Aspekte zu katastrophalen Ergebnissen führen kann. Transparenz und Rechenschaftspflicht sind unerlässlich, um Vertrauen in die Technologie zu schaffen. Organisationen müssen die Funktionsweise ihrer Technologien, einschließlich der verwendeten Algorithmen und der Kriterien für die Entscheidungsfindung, transparent machen. Schließlich müssen beim ethischen Einsatz von Technologie auch die langfristigen ökologischen und sozialen Auswirkungen der Technologie berücksichtigt werden. Dazu gehört die Minimierung des ökologischen Fußabdrucks der digitalen Infrastruktur und die Sicherstellung, dass die Vorteile der Technologie in verschiedenen Gemeinschaften und Regionen zum Tragen kommen.

Management kulturellen Unternehmertums

Kulturelles Unternehmertum überbrückt verschiedene Bereiche wie Kunst, Kultur und Wirtschaft. Es bringt kulturelle und kreative Produkte und Dienstleistungen auf den Markt, die nicht nur einen kulturellen Wert haben, sondern auch das Potenzial, finanzielle Einnahmen zu erzielen. Mit anderen Worten: Kulturelles Unternehmertum umfasst die Schaffung, Entwicklung und Verwaltung von Unternehmungen, die sich Kulturgüter, Traditionen und Identitäten zunutze machen. Um kulturelles Unternehmertum erfolgreich zu managen, ist ein differenziertes Verständnis sowohl der Geschäftsprinzipien als auch des kulturellen Kontexts erforderlich. Kulturelles Unternehmertum findet in unterschiedlichen soziokulturellen Landschaften statt. Das Verständnis für die Feinheiten lokaler Bräuche, Traditionen und Werte ist entscheidend für eine effektive Ansprache der Zielgruppen. Kulturelles Einfühlungsvermögen und Respekt sind für den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in den Gemeinschaften von größter Bedeutung. Ein effektives Management von kulturellem Unternehmertum beginnt mit der Identifizierung und Nutzung von Kulturgütern. Zu diesen Werten können traditionelle Praktiken, Kunstformen, Kulturstätten oder immaterielle Kulturelemente gehören. Die Identifizierung einzigartiger Kulturgüter bildet die Grundlage für Differenzierung und Wettbewerbsvorteile auf dem Markt. Die Einbindung lokaler Gemeinschaften und Interessengruppen ist für das nachhaltige Wachstum kultureller Unternehmungen von entscheidender Bedeutung.

Die Zusammenarbeit fördert das gegenseitige Verständnis, die soziale Eingliederung und die Authentizität des Unternehmens. Der Aufbau enger Beziehungen zu den Gemeindemitgliedern schafft ein unterstützendes Netzwerk und erzeugt Goodwill. Kulturelles Unternehmertum lebt von Kreativität und Innovation. Die Anpassung traditioneller Praktiken an zeitgenössische Kontexte oder die Einführung neuartiger Ansätze für den kulturellen Ausdruck können ein neues Publikum anziehen und das Geschäftswachstum fördern. Das Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation ist der Schlüssel zur Aufrechterhaltung von Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit auf dynamischen Märkten. Umfassende Marktforschung ist für die Entwicklung wirksamer Strategien im Kulturunternehmertum unerlässlich. Das Verständnis von Verbraucherpräferenzen, Markttrends und Wettbewerbern ist eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen.

Maßgeschneiderte Marketingstrategien, die die Zielgruppen ansprechen, maximieren die Marktdurchdringung und steigern den Wiedererkennungswert der Marke. Nachhaltigkeit ist für den langfristigen Erfolg kultureller Unternehmungen von grundlegender Bedeutung. Ein Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Rentabilität und kulturellem Erhalt gewährleistet Langlebigkeit und Widerstandsfähigkeit. Die Umsetzung nachhaltiger Geschäftspraktiken, die Diversifizierung von Einnahmequellen und die Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen tragen zum dauerhaften Erbe kultureller Unternehmungen bei.

Globalisierung – Erforschung von Globalisierung und Führung

Die immer schneller werdende wirtschaftliche und kulturelle Verflechtung zwischen verschiedenen Ländern einerseits und das Aufkommen neuer Trends wie die Revolution in der Informationstechnologie, kulturübergreifende Aktivitäten in der Wirtschaft, die Sorge um die soziale Verantwortung und die Umwelt andererseits haben die Welt zusammengebracht wie nie zuvor, was zu einer Globalisierung geführt hat. In dem Ausmaß, in dem sich die Globalisierung weiter auswirkt, wird es zwingend notwendig, ihre Überschneidungen mit dem Thema Führung im Kontext sozialer Unternehmen zu untersuchen. Denn in der heutigen vernetzten Welt entwickelt sich die Landschaft der Führung in Sozialunternehmen rasch weiter und wird von den genannten Trends und Faktoren geprägt. Die Erforschung von Globalisierung und Führung im Kontext sozialer Unternehmen unterstreicht daher die Bedeutung der Entwicklung und Nutzung zentraler Führungskompetenzen, um die komplexen Gegebenheiten einer vernetzten Welt zu bewältigen. Diese Fähigkeiten reichen von interkultureller Kompetenz und strategischem Weitblick bis hin zu Anpassungsfähigkeit, Zusammenarbeit, Innovation, Empowerment und Inklusion, die den Führungskräften von Sozialunternehmen helfen, globale Herausforderungen wirksam anzugehen und sinnvolle Auswirkungen auf die Gemeinschaften zu erzielen. Die Globalisierung vergrößert die Reichweite von Sozialunternehmen über die lokalen Grenzen hinaus und verlangt von den Führungskräften, dass sie sich mit verschiedenen Kulturen, Sprachen und Perspektiven auseinandersetzen. Interkulturelle Kompetenz ist von entscheidender Bedeutung, wenn Führungskräfte internationale Partnerschaften eingehen, die Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen verstehen und den Auftrag ihrer Organisation über kulturelle Grenzen hinweg formulieren.

Das Tempo des Wandels in einer globalisierten Welt erfordert von Führungskräften Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit. Führungskräfte von Sozialunternehmen müssen in der Lage sein, schnell auf Veränderungen in der Weltwirtschaft, in der Marktnachfrage und auf geopolitische Ereignisse zu reagieren, die sich auf die Tätigkeit ihrer Organisation auswirken können. Dies erfordert Beweglichkeit bei der Entscheidungsfindung und die Fähigkeit, Strategien bei Bedarf zu ändern, um Relevanz und Nachhaltigkeit zu erhalten. Die Globalisierung birgt für Sozialunternehmen sowohl Chancen als auch Herausforderungen, wie z. B. den Zugang zu neuen Märkten, Technologien und Finanzierungsquellen, aber auch einen verstärkten Wettbewerb und komplexere Vorschriften. Führungskräfte von Sozialunternehmen brauchen eine strategische Vision, die globale Trends einbezieht, aufkommende Chancen identifiziert und Risiken mindert, die mit der Tätigkeit in einer vernetzten Welt verbunden sind. Die Globalisierung fördert die Innovation, indem sie soziale Unternehmen neuen Ideen, Technologien und Geschäftsmodellen aus aller Welt aussetzt. Führungskräfte von Sozialunternehmen müssen in ihren Organisationen eine Innovationskultur fördern, die Kreativität, Experimentierfreude und Risikobereitschaft anregt, um skalierbare Lösungen für komplexe globale Probleme zu entwickeln. Dazu kann es gehören, bewährte Verfahren aus anderen Regionen zu übernehmen, neue Technologien zu nutzen und neue Ansätze zur Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen zu erforschen.



Essay 4

Führungsqualitäten für unterschiedliche Arten von Sozialunternehmen

Führungsqualitäten spielen eine grundlegende Rolle für den Erfolg der verschiedenen Arten von Sozialunternehmen, die mit ihren einzigartigen Herausforderungen und Möglichkeiten umgehen. In kompensationsübergreifenden Unternehmen muss eine Führungskraft das empfindliche Gleichgewicht zwischen finanzieller Nachhaltigkeit und sozialer Wirkung herstellen. Dies erfordert ein strategisches Denken, das sicherstellt, dass die in einem Bereich erzielten Einnahmen die Aktivitäten in einem anderen Bereich unterstützen können, wodurch eine gegenseitige Beziehung entsteht, die den Auftrag des Unternehmens unterstützt.

In **Honorarmodellen** braucht eine Führungskraft ein tiefes Verständnis der Marktveränderungen. Eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung bei gleichzeitiger Wahrung der Zugänglichkeit ist eine hohe Kunst. Effektive Führungskräfte in diesem Bereich sollten über ein ausgeprägtes Verhandlungsgeschick verfügen, um für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarungen zu treffen und sicherzustellen, dass das Unternehmen finanziell lebensfähig bleibt, ohne seine sozialen Ziele zu gefährden.

Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen brauchen Führungskräfte mit einer Leidenschaft für die persönliche Entwicklung und einem Engagement für die Befähigung des Einzelnen. Eine erfolgreiche Führungskraft ist in diesem Zusammenhang jemand, der sowohl Mitarbeiter:innen als auch Teilnehmer:innen inspirieren und motivieren kann und ein Umfeld des kontinuierlichen Lernens und Wachstums fördert. Der Aufbau von Partnerschaften mit Unternehmen und Bildungseinrichtungen ist ebenfalls wichtig, um die Beschäftigungschancen der Schulungsteilnehmer zu verbessern.

Marktvermittler:innen benötigen Führungskräfte mit einer strategischen Denkweise und der Fähigkeit, Synergien zu erkennen. Solche Führungskräfte dienen als Impulsgeber, indem sie verschiedene Interessengruppen miteinander verbinden, um die soziale Wirkung zu maximieren. Kommunikation und der Aufbau von Beziehungen sind Schlüsselqualifikationen, die es der Führungskraft ermöglichen, Lücken zu schließen und Kooperationen zu ermöglichen, die dem gesamten Ökosystem zugute kommen.

In der Rolle eines Marktanbieters muss eine Führungskraft in der Lage sein, Trends

und Chancen zu erkennen. Die Vernetzung wird zu einer Kernkompetenz, da sie Unternehmen, Gemeinschaften und Ressourcen miteinander verbinden, um eine dynamische und vernetzte soziale Landschaft zu schaffen. Anpassungsfähigkeit ist der Schlüssel, der es Führungskräften ermöglicht, effektiv auf sich verändernde Marktbedingungen und neue Bedürfnisse zu reagieren.

Unabhängige Unterstützungsunternehmen brauchen Führungskräfte, die ein tiefes Verständnis für Ermutigung und soziale Gerechtigkeit haben. Einfühlungsvermögen und ein ausgeprägter Sinn für soziale Verantwortung sind unerlässlich, da die Führungskräfte unermüdlich daran arbeiten, die Rechte von Randgruppen zu fördern und zu verbessern. Diese Führungskräfte müssen bei der Bewältigung von Schwierigkeiten, bürokratischen Herausforderungen und gesellschaftlichen Vorurteilen, Durchhaltevermögen zeigen, um einen positiven Wandel herbeizuführen

Genossenschaftsunternehmen gedeihen unter Führungskräften, die sich einen kooperativen und integrativen Führungsstil zu eigen machen. Die Entscheidungsfindung ist dezentralisiert, so dass die Führungskräfte die Harmonie zwischen den Mitgliedern fördern müssen.

Kommunikationsfähigkeiten sind das A und O, um sicherzustellen, dass die Stimme jedes Einzelnen gehört wird, und um ein Gefühl für die Rechte und das Engagement der Genossenschaftsmitglieder zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führung in Sozialunternehmen keine Einheitslösung ist. Die verschiedenen Modelle, von der Cross-Compensation bis zu den Genossenschaften, erfordern Führungskräfte mit einer breiten Palette von Fähigkeiten. Effektive Führung beruht auf einer Kombination aus strategischem Denken, Einfühlungsvermögen, Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit, sinnvolle Verbindungen über verschiedene Sektoren hinweg aufzubauen. Schließlich sind erfolgreiche Führungskräfte in Sozialunternehmen diejenigen, die finanzielle Nachhaltigkeit mit einem engagierten Einsatz für einen positiven sozialen Wandel verbinden können.

Die Anpassung der Führungsfähigkeiten an die verschiedenen Arten von Sozialunternehmen erfordert ein Verständnis für die besonderen Herausforderungen jedes Sektors. In der VR können Führungskräfte in Simulationen eintauchen, die für ihr Sozialunternehmen spezifisch sind, und dabei kontextspezifische Entscheidungsfindung, die Einbindung von Stakeholdern und die Folgenabschätzung üben. Ob im Gesundheitswesen, im Bildungswesen oder bei Umweltinitiativen, VR ermöglicht es den Führungskräften, ihre Ausbildung auf die Bedürfnisse ihres Sektors zuzuschneiden und so ein effektiveres und einfühlsameres Handeln zu ermöglichen.



GO-ViSE!



Essay 5

Soziales Führungstraining– welche Methoden können eingesetzt werden

Wie wir in den vorangegangenen Kapiteln gesehen haben, wollen Sozialunternehmer:innen von heute Unternehmen führen, die sich auf die dreifache Bilanz von Menschen, Planet und Gewinn konzentrieren. Der beste Weg für Social Entrepreneurs, relevante Fähigkeiten zu erlernen, ist die Gründung eigener Unternehmen, die einige der dringenden Bedürfnisse der Gesellschaft angehen. Diese Generation von Führungskräften muss sich eine Matrix von Fähigkeiten aneignen, die sie darauf vorbereiten, profitable Unternehmen zu führen und gleichzeitig gewissenhaft mit den menschlichen und ökologischen Ressourcen umzugehen. Aus diesen Gründen konzentrieren sich Schulungsinitiativen zunehmend darauf, Menschen die Möglichkeit zu bieten, Führungsqualitäten im Bereich des sozialen Unternehmertums zu entwickeln, aber auch auf einer virtuellen Plattform zu arbeiten. Der beste Weg für Schulungsprogramme, Unternehmern diese Fähigkeiten zu vermitteln, ist die Verknüpfung von theoretischem Wissen mit praktischem Lernen in der Praxis. Die Ausbildung zielt darauf ab, die unternehmerischen Kompetenzen der Lernenden zu entwickeln, damit sie in einer globalisierten Wirtschaft besser auf den Arbeitsplatz im 21. Jahrhundert vorbereitet sind. Tony Wagner, Harvard-Professor, bezeichnet diese Schlüsselkompetenzen **als sieben Überlebensfähigkeiten für Karriere, Studium und Staatsbürgerschaft**.

-
- Kritisches Denken und Problemlösung
 - Zusammenarbeit
 - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
 - Initiative und Unternehmergeist
 - Mündliche und schriftliche Kommunikation
 - Zugang zu und Analyse von Informationen
 - Neugier und Vorstellungskraft

Wagner T. (2010): The Global Achievement Gap, Basic Books.

Neben der traditionellen Ausbildung ermöglichen neue innovative Ausbildungsmethoden den Sozialunternehmern, die oben genannten Fähigkeiten auf eine eher laterale Weise zu entwickeln. Lassen Sie uns drei spezifische Methoden untersuchen: SPRINT, Lego Serious Play und Gamification. Sozialunternehmer stehen oft vor komplexen, vielschichtigen Problemen, die kreative Lösungen erfordern. Diese innovativen Trainingsmethoden können Einzelpersonen und Teams dabei helfen, über den Tellerrand zu schauen und neue Perspektiven auf soziale Fragen zu entwickeln. SPRINT Agile beispielsweise legt den Schwerpunkt auf iterative Entwicklung und Rapid Prototyping. Dieser Ansatz kann für Sozialunternehmer:innen besonders nützlich sein, da sie ihre Lösungen auf der Grundlage von Rückmeldungen und sich ändernden Umständen verfeinern müssen. Traditionelle Schulungsmethoden können trocken und uninspirierend sein. Der Einsatz von Techniken wie Gamification und Lego Serious Play kann die Schulungserfahrung ansprechender und unterhaltsamer machen. Dies kann dazu führen, dass Informationen und Fähigkeiten besser behalten werden. Viele soziale Probleme sind zu komplex, als dass sie von einer einzelnen Person gelöst werden könnten. Diese innovativen Schulungsmethoden beinhalten oft kollaborative Aktivitäten, die den Sozialunternehmern helfen zu lernen, wie man effektiv in Teams arbeitet, was für die Bewältigung wichtiger gesellschaftlicher Probleme entscheidend ist.

Soziales Unternehmertum erfordert oft kreatives Denken in Bezug auf Ressourcenverteilung, Partnerschaften und Problemlösungen. Techniken wie Lego Serious Play können das kreative Denken anregen und bieten eine strukturierte Möglichkeit, verschiedene Perspektiven auf ein Thema zu erkunden. Die Landschaft des sozialen Unternehmertums verändert sich ständig. Die Fähigkeit, sich an neue Herausforderungen und Möglichkeiten anzupassen, ist entscheidend.

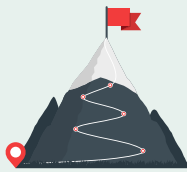
Agile Methoden wie SPRINT können Sozialunternehmern helfen, anpassungsfähiger und reaktionsschneller zu werden. Sozialunternehmer müssen oft neue Ansätze ausprobieren und sich anhand der Ergebnisse anpassen. Schulungen, die zum Experimentieren und zum Lernen aus Fehlern ermutigen, können von großem Nutzen sein.

SPRINT

Sprint ist ein 5-tägiger Prozess zur Beantwortung kritischer Geschäftsfragen durch Design, Prototyping und Testen von Ideen mit Kunden. SPRINT wurde von Jake Knapp während seiner Zeit bei Google entwickelt. Wenn Sie in einem Sprint zusammenarbeiten, können Sie den endlosen Diskussionszyklus abkürzen und die Zeit von Monaten in eine einzige Woche komprimieren. Anstatt darauf zu warten, ein Minimalprodukt auf den Markt zu bringen, um zu verstehen, ob eine Idee gut ist, erhalten Sie klare Daten von einem realistischen Prototyp. Der Sprint verschafft Ihnen einen Einblick; Sie können in die Zukunft vorspulen, um Ihr fertiges Produkt und die Reaktionen der Kunden zu sehen, bevor Sie irgendwelche teuren Verpflichtungen eingehen. Sprint kann in der Hochschulbildung bei der Entwicklung von Kursen und Lehrplänen eingesetzt werden. Mit den Sprint-Tools kann das Konzept an verschiedenen Projekten/Sektoren getestet werden.

CHALLENGE

MON



Erstellen Sie eine KARTE und wählen Sie ein ZIEL

DI



SKETCH konkurrierende Lösungen

MI



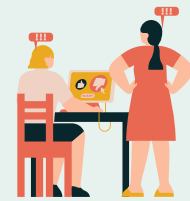
ENTSCHEIDE für das Beste

DO



Erstellen Sie einen realistischen PROTOTYP

FR



TEST mit Zielkunden

LERNE

Die 5 Tage sind wie folgt:

Montag -

KARTE-Legen Sie die Grundlagen, bringen Sie alle Ideen auf die Tafel.

Dienstag -

SKETCH- Der Dienstag steht ganz im Zeichen der Problemlösung mit Hilfe visueller Bilder.

Mittwoch -

ENTSCHEIDE-Sie müssen sich für eine Idee entscheiden, die Sie als Prototyp umsetzen wollen.

Donnerstag -

PROTOTYP-Sie bauen einen realistischen Prototyp der Lösungen in Ihrem Storyboard, damit Sie ein fertiges Produkt für Ihre Kunden simulieren können.

Freitag -

TEST- Es ist an der Zeit, den Prototyp zu testen. Am Freitag werden Sie Ihren Prototyp fünf Kunden in fünf separaten Einzelgesprächen vorstellen.

LEGO Serious Play

Lego Serious Play ist eine von der Lego-Gruppe entwickelte Moderationsmethode, die seit 2010 im Rahmen eines Open-Source-Community-basierten Modells verfügbar ist. Ihr Ziel ist es, kreatives Denken zu fördern, indem Teams mit Hilfe von Legosteinen Metaphern für ihre organisatorischen Identitäten und Erfahrungen entwickeln. Die Teilnehmer arbeiten imaginäre Szenarien mit visuellen dreidimensionalen Lego-Konstruktionen durch, daher der Name "Serious Play". Lego Serious Play eignet sich hervorragend für das Gruppendenken und ermöglicht durch das Hinzufügen und Wegnehmen von Steinen ein laterales Denken.

Einige Werkzeuge von Lego Serious Play

Lego Serious Play: Das Erzählen von Geschichten ist ein uraltes Werkzeug, weil es eine einprägsame Methode ist, um zu vermitteln, was geschehen ist oder was gerade geschieht. Das Geschichtenerzählen mit Lego-Modellen macht eine Situation lebendig, bevor sie im wirklichen Leben eintritt, und ermöglicht es Ihnen zu testen, was passieren könnte, wenn Sie bestimmte Entscheidungen treffen. Es ist das Beste, was man in der realen Welt tun kann - nur ohne die lästigen Konsequenzen, die im wirklichen Leben drohen.

Lego Serious Play: Verwendung von Metaphern. Metaphern können als mächtige Werkzeuge dienen, die uns dazu bringen, über unsere Realität auf neue oder andere Weise nachzudenken. Indem wir unsere Vorstellungskraft einsetzen, um die Welt so zu beschreiben, wie wir sie sehen, helfen uns Metaphern, völlig neue Beschreibungen zu entwerfen, die Annahmen und Überzeugungen in Frage stellen und neue Möglichkeiten aufzeigen können. Indem sie mehr unserer Sinne ansprechen, helfen uns Metaphern auch, komplexe Ideen zu vermitteln, die mit Worten schwer zu vermitteln sind.



LEGO® Serious Play ist... eine moderierte Methode zur strategischen Entscheidungsfindung und Problemlösung in (Unternehmensumgebungen).

- ein Format, um Workshop-Situationen immer an den Unternehmenszielen auszurichten
- eine Workshop-Methode, um Ergebnisse zu liefern, die direkt am nächsten Tag am Arbeitsplatz verwendet werden können ein Format, bei dem alle Teilnehmer gleichermaßen an der Suche nach Unternehmenslösungen beteiligt sind
- ein Format, um Ihre Kreativität und Ideen durch metaphorisches Denken zu entfesseln.

Die Bausteine sind nur ein Werkzeug, um Ihr tieferes Verständnis eines Themas zu erschließen.

Gamification

Gamification ist ein Prozess, bei dem Spielmechanismen in etwas bereits Bestehendes integriert werden, um zur Teilnahme, zum Engagement und zur Loyalität zu motivieren. Dabei kann es sich um fast alles handeln, von Ihrer Website über Ihre Präsenz in den sozialen Medien bis hin zu alltäglichen Abläufen, der Einbindung von Kund:innen und mehr. Bei der Gamifizierung werden Elemente des Spieldesigns in Anwendungen, die keine Spiele sind, eingeführt, um sie unterhaltsamer und ansprechender zu machen. Dabei werden Wettbewerb, Punkte, Leistung, Spielregeln, Status und Selbstdarstellung genutzt, um durch positives Feedback zum Handeln anzuregen. Gamification-Techniken zielen darauf ab, das natürliche Bedürfnis der Menschen nach Geselligkeit, Lernen, Beherrschung, Wettbewerb, Leistung, Status, Selbstdarstellung, Altruismus oder Abschluss oder einfach ihre Reaktion auf die Einstufung einer Situation als Spiel zu nutzen. Frühe Gamification-Strategien nutzen Belohnungen für Spieler, die die gewünschten Aufgaben oder den Wettbewerb erfüllen, um die Spieler zu motivieren. Zu den Arten von Belohnungen gehören Punkte, Leistungsabzeichen oder Stufen, das Füllen eines Fortschrittsbalkens oder die Bereitstellung von virtueller Währung für Benutzer:innen. Die Belohnungen für die Bewältigung von Aufgaben sind für andere Spieler sichtbar, und die Bereitstellung von Bestenlisten ist eine Möglichkeit, die Spieler zum Wettbewerb anzuregen. Ein anderer Ansatz zur Gamification besteht darin, bestehende Aufgaben mehr wie Spiele aussehen zu lassen. Zu den Techniken, die bei diesem Ansatz zum Einsatz kommen, gehören die Hinzufügung einer sinnvollen Auswahlmöglichkeit, der Einstieg mit einem Tutorial, die Erhöhung der Herausforderung und das Hinzufügen einer Erzählung.

Hauptmerkmale der Gamification:

- Interaktives und kontextbezogenes Lernen
- Verlagerung von linearen Inhalten zu Mehrzweck-Inhalten
- Fundiert und spielerisch

Innovative Schulungsmethoden wie SPRINT Agile, Lego Serious Play und Gamification können Sozialunternehmern eine Reihe von Fähigkeiten und Denkweisen vermitteln, die bei der Bewältigung komplexer sozialer und ökologischer Herausforderungen besonders nützlich sind. Sie tragen dazu bei, Kreativität, Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und ein tiefes Verständnis der Probleme, die sie lösen wollen, zu fördern, was letztlich die Effektivität und Wirkung sozialer unternehmerischer Initiativen verbessert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sozialunternehmer:innen die Innovationskraft von SPRINT, Lego Serious Play und Gamification nutzen können, um ihre Problemlösungsfähigkeiten zu verbessern, ihre Kreativität zu fördern und ihr Engagement bei der Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen zu steigern.

Warum ist Virtual Reality Training für Sozialunternehmer wichtig?

Schulungen in virtueller Realität (VR) bieten mehrere Vorteile, die sie zu einem wichtigen Instrument für die Schulung von Führungskräften machen, insbesondere

für Führungskräfte im sozialen Bereich, die vor besonderen Herausforderungen und Chancen stehen.

- VR schafft eine immersive und fesselnde Lernumgebung, die es sozialen Führungskräften ermöglicht, in realistische Simulationen von realen Führungsszenarien einzutauchen.
- VR-Schulungen können die emotionale Intelligenz von Führungskräften im sozialen Bereich wirksam verbessern - eine entscheidende Fähigkeit für eine effektive Führung im sozialen Sektor.
- VR-Schulungen können aus der Ferne und zu jeder Zeit durchgeführt werden, was sie zu einer zugänglichen und skalierbaren Lösung für soziale Führungskräfte weltweit macht.
- VR-Training kann soziale Führungskräfte vor komplexe und vielschichtige Probleme stellen, die von ihnen kritisches Denken, die Analyse von Informationen und die Entwicklung kreativer Lösungen verlangen.
- VR-Training kann soziale Führungskräfte mit neuen Ideen, Ansätzen und Technologien vertraut machen und sie ermutigen, innovativ zu denken und sich an die sich entwickelnden Anforderungen des sozialen Sektors anzupassen.
- VR-Schulungen können soziale Führungskräfte mit den Fähigkeiten und Kenntnissen ausstatten, die sie benötigen, um künftige Herausforderungen wie neue Technologien, demografische Veränderungen und globale Krisen vorzusehen und sich darauf vorzubereiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Virtual-Reality-Training einen transformativen Ansatz für die Entwicklung von Führungskräften bietet, insbesondere für soziale Führungskräfte, die sich in komplexen und sich ständig verändernden sozialen Landschaften bewegen.

Top Tipps!

Wenn Sozialunternehmer SPRINT, Lego Serious Play und Gamification kennenlernen wollen, können sie von den folgenden Tipps profitieren, um ihr Verständnis und ihre Anwendung dieser innovativen Methoden zu optimieren:

- Lernen Sie durch Handeln - Methoden sind erfahrungsbasiert. Die beste Art zu lernen ist die aktive Teilnahme an SPRINT-Workshops, Lego Serious Play-Sitzungen oder Gamification-Übungen. Machen Sie praktische Erfahrungen.
- Lego Serious Play und Gamification **lassen sich an verschiedene Kontexte anpassen**. Verstehen Sie, wie Sie diese Methoden auf die besonderen Bedürfnisse Ihres sozialen Unternehmens zuschneiden können.
- Definieren Sie **klare Ziele** für das, was Sie mit jeder Methode erreichen wollen. Ganz gleich, ob es um die Lösung eines bestimmten Problems, die Förderung der Kreativität oder die Steigerung des Engagements geht, die Festlegung von Zielen wird Ihr Lernen leiten.
- Ziehen Sie die Zusammenarbeit mit **erfahrenen Ausbildern:innen oder Moderator:innen** in Betracht, die sich auf diese Methoden spezialisiert haben. Sie können Ihnen wertvolle Einblicke geben und Ihnen helfen, die Techniken effektiv anzuwenden.
- **Tauschen Sie sich mit Gleichgesinnten aus**, die diese Methoden ebenfalls erlernen. Teilen Sie Ihre Erfahrungen, tauschen Sie Ideen aus, und lernen Sie von den Erfolgen und Herausforderungen der anderen.
- Reflektieren Sie, wie SPRINT, Lego Serious Play oder Gamification Ihre Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse beeinflusst haben. **Selbstreflexion** ist der Schlüssel zur Verbesserung.
- Wenden Sie diese Methoden auf **reale Szenarien** an und **experimentieren Sie** mit ihnen in realen Szenarien, die mit Ihrem sozialen Unternehmen zusammenhängen. Wenden Sie das Gelernte an, um aktuelle Herausforderungen oder Projekte anzugehen.
- Berücksichtigen Sie die ethischen Implikationen, achten Sie auf die **ethischen Überlegungen** bei der Anwendung dieser Methoden. Stellen Sie sicher, dass sie mit dem Auftrag und den Werten Ihres Sozialunternehmens übereinstimmen und die ethischen Standards nicht gefährden.
- SPRINT, Lego Serious Play und Gamification bieten **kreative Ansätze**, aber sie erfordern auch Struktur. Sorgen Sie für ein Gleichgewicht zwischen Kreativität und der Einhaltung eines klaren Prozesses.
- Bleiben Sie **auf dem Laufenden über die Aktualisierung** dieser Methoden, die sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln können. Bleiben Sie auf dem Laufenden über die neuesten Trends, Tools und Best Practices in Bezug auf SPRINT, Lego Serious Play und Gamification.

Section 2:

Bewährte Praktiken

Der Abschnitt „Bewährte Praktiken“ setzt Konzepte in die Praxis um. Anhand von Fallstudien, innovativen Methoden und bewährten Ansätzen aus allen Partnerländern (Deutschland, Schweden, Irland und Serbien) wird gezeigt, wie Führungsqualitäten und -kompetenzen entwickelt und in verschiedenen Arten von Sozialunternehmen angewendet werden können. Von praktischen Methoden wie Lego Serious Play und gamifiziertem Lernen bis hin zu Strategien für das Management von Vielfalt, technologischer Innovation und Produktivität zeigen diese Praktiken anpassungsfähige Instrumente, die Entscheidungsträger:innen in Schulungen, Richtlinien und Programmgestaltung integrieren können. Durch die Hervorhebung praktischer Beispiele für Führungskompetenz in der Praxis dient dieser Abschnitt als Toolkit, um Führungskräfte zu inspirieren, anzuleiten und zu befähigen, durch ihre Unternehmen eine nachhaltige soziale Wirkung zu erzielen.



IRLAND

Beispiel für ein soziales Unternehmertum in Irland

Kontext

Das Projekt "Die Hexen von Islandmagee" befasst sich mit der Geschichte und der Gemeinschaft Irlands zur Zeit der Hexenprozesse.

Einleitung

Dieser einzigartige Teil des irischen Kulturerbes war noch nie Gegenstand einer Museumssammlung, einer mündlichen Überlieferung oder eines Folkloreprojekts. Nicht eine Gedenktafel, ein Schild oder ein Stein erinnert an diese Frauen, die als die Islandmagee-Hexen bekannt wurden. Hier sind Sie herzlich eingeladen, diese vernachlässigte irische Sozial- und Kulturgeschichte zu erforschen und Ihr Wissen über die Hexenprozesse zu vertiefen. Indem Sie die Vergangenheit erforschen, können Sie dazu beitragen, die Gegenwart zu verstehen und unsere Zukunft zu gestalten.

Stakeholder

Ulster University

Methodischer Ansatz

The Witches of Islandmagee nutzt eine Mischung aus Graphic Novel-Erzählung, Spielelementen und VR-Technologie, um das Publikum über die Hexenprozesse von Salem aufzuklären. Mit dem Schwerpunkt auf VR taucht das Projekt die Nutzer in historisch korrekte Umgebungen ein und fördert so ein tiefes Engagement und Verständnis für die Ereignisse. Dieser innovative Ansatz sorgt für ein interaktives und emotionales Lernerlebnis und ermöglicht es ihnen, ihre Interessengruppen durch den Einsatz von VR besser zu erreichen und ihr Projekt durch soziales Unternehmertum aufzuwerten.

Empfehlungen/ Top-Tipps

<https://w1711.org/about-me/>



IRLAND

Wie funktioniert Social Entrepreneurship in Irland

Kontext

Sentireal hat sich auf die Entwicklung von Softwareanwendungen spezialisiert, die modernste immersive Technologien wie Augmented Reality und Virtual Reality nutzen. <https://www.sentireal.com/>

Einleitung

Sentireal ist schnell gewachsen und gilt als einer der führenden Anbieter von maßgeschneiderter immersiver Technologie im Vereinigten Königreich. Das Unternehmen wurde kürzlich mit einem "Business in the Community"-Preis ausgezeichnet und ist weltweit für die AIXR Awards nominiert.

Stakeholder

Ihre Kund:innen kommen sowohl aus dem privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Viele von ihnen kehren zu uns zurück, um sich weiterzubilden, da sie die Vorteile von immersiven Schulungen für ihre Mitarbeiter:innen kennen.

Methodischer Ansatz

Augmented Reality, die realistische Integration digitaler Informationen in unsere reale Umgebung, ist ein zentraler Bestandteil unserer Ausbildung und Beratung. Sie schafft ein fesselndes und interaktives digitales Erlebnis, das realen Objekten überlagert wird, so dass die Lernenden "durch Handeln" lernen und nicht nur durch Zuschauen. Augmented Reality kommt den Lernenden in einer Vielzahl unserer Anwendungsbereiche zugute, darunter Medizin/Gesundheitswesen, Fertigung, Bauwesen und Gastgewerbe. Darüber hinaus beinhalten die Sentireal-Schulungsplattformen Virtual Reality, die die Benutzer mit VR-Headsets betrachten. Diese hochmoderne Technologie ermöglicht es dem Benutzer, völlig in die Lernerfahrung einzutauchen und sich zu engagieren. VR bietet zugängliche, risikofreie Lernsituationen mit der Möglichkeit, ohne Angst vor dem Scheitern zu versuchen und zu wiederholen. Außerdem können sich die Lernenden in verschiedene virtuelle Umgebungen hineinversetzen, so dass sie nicht mehr nur in speziellen Schulungszentren lernen müssen.

Empfehlungen/ Top-Tipps

<https://w1711.org/about-me/>



ÖSTERREICH

Netzwerk für soziales Unternehmertum Österreich (SENA)

Kontext

Social enterprises are of great importance for society and the economy of a country. The “Social Entrepreneurship Monitor Austria 2020”, created by the Social Entrepreneurship Network Austria on behalf of the Ministry of Economic Affairs, is the first well-founded data basis available for Austria. Examining the needs of social entrepreneurs it forms the basis for measures for their further development.

Einleitung

Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) is the network representing the interests of entrepreneurship with a positive social impact. To make the world a place where people actively participate in making a positive social impact, SENA connects like-minded people working together on the current and future social and ecological crises in order to overcome them with economic know-how, thus supporting and strengthening entrepreneurial activity.

Stakeholder

Social Entrepreneurship Network Austria and the Ministry of Economic Affairs Austria, ZSI (Centre for Social Innovation, Vienna University of Economics and Business (WU) and social entrepreneurs.

Methodischer Ansatz

Das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) verfolgt einen mehrstufigen methodischen Ansatz zur Unterstützung und Stärkung von sozialem Unternehmertum in Österreich:

- bildet eine Dachorganisation für soziales Unternehmertum in Österreich
- stellt eine erste Anlaufstelle für SozialunternehmerInnen dar
- bietet Sozialunternehmern Unterstützung bei Gründung, Finanzierung und Wachstum
- will mehr Sichtbarkeit und Verständnis für soziales Unternehmertum in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erreichen
- beteiligt sich aktiv an der Verbesserung des Ökosystems
-

Empfehlungen/ Top-Tipps

<https://www.sena.or.at/>



ÖSTERREICH

Österreichischer Monitor für Sozialunternehmen (ASEM)

Kontext

Österreichs Sozialunternehmen verfolgen soziale und ökologische Ziele durch Unternehmertum. Sie entwickeln neue Lösungen in den Bereichen Gesundheit, Altersarmut, Integration in den Arbeitsmarkt, Klimawandel, Bildung und mehr. Obwohl ihre Arbeit sehr wichtig ist, ist vieles über diese Organisationen nicht bekannt, wie z.B. die Rechtsformen, die sie verwenden, ihre Finanzierung oder wie sie im internationalen Vergleich abschneiden. Der Austrian Social Enterprise Monitor (ASEM) wird mit dem Ziel durchgeführt, die fehlenden Informationen zu liefern und ist derzeit die größte Studie über Sozialunternehmen in Österreich.

Einleitung

Der Austrian Social Enterprise Monitor ist Teil des European Social Entrepreneurship Monitor Konsortiums (ESEM), das aus über 50 führenden Förderorganisationen und Universitäten in Europa besteht. Der ESEM wurde von der Europäischen Kommission und dem Euclid-Netzwerk initiiert und erstmals 2020 in Deutschland, Dänemark, England, Estland, Kroatien, den Niederlanden, Portugal, Schweden und Spanien (u.a. von ESADE, Social Enterprise UK, SEND) umgesetzt. Aufbauend auf diesem erfolgreichen Pilotlauf wurde der Monitor 2021-2022 in über 18 europäischen Ländern implementiert und wird auch in den Jahren 2023-2024 fortgeführt und erweitert. Diese Datenbank wird zahlreiche Ländermonitore sowie eine vergleichende europäische Veröffentlichung ermöglichen.

Stakeholder

Europäische Kommission, das Euclid-Netzwerk, das Social Entrepreneurship Center der WU Wien und Social Entrepreneurs

Methodischer Ansatz

Die Methodik der Umfrage wurde von einem europäischen, wissenschaftlichen Gremium unter der Leitung von Prof. Johanna Mair (Hertie School of Governance, Stanford), Prof. Matthias Reith (EURAM) und

Professor Niels Borma (Universität Utrecht, Global Entrepreneurship Monitor), und liefern international vergleichbare, systematische Ergebnisse.

Der Austrian Social Enterprise Monitor stellt den Ländermonitor Österreichs dar und wird seit 2021 durchgeführt. Das übergeordnete Ziel dieser Studie ist es, solides Primärdatenmaterial mit darauf aufbauenden sektor- und standortbezogenen Analysen zu generieren. Die Studie soll u.a. folgende Beiträge liefern:

- Quantitative Erhebung wesentlicher Merkmale österreichischer Sozialunternehmen (Branche, Standort, Innovationen, Arbeitsplätze, Unternehmensalter, Gründerteam etc.)
- Analyse der förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen und möglicher Unterstützungs- und Förderungslücken in privaten und öffentlichen Unterstützungsleistungen und Ökosystemen
- international standardisierte Erhebung nach der ESEM-Methodik, die eine breite Stichprobenbildung und die Analyse von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Typen von Sozialunternehmern (marktorientiert, partizipativ, etc.) ermöglicht
- breite Abdeckung von Sozialunternehmern durch Stichprobenziehung mittels Multiplikatoren und unabhängige Erstellung einer sekundärquellenbasierten Longlist (vgl. Methodik Austrian StartUp Monitor)
- Dokumentation der österreichischen Ergebnisse im Rahmen der ausführlichen, öffentlich zugänglichen Studie und Präsentationen
- Internationale Vergleiche in einem zusätzlichen, unabhängigen Bericht auf europäischer Ebene durch EUCLID Network und Academic Board.

Die Ergebnisse können als Grundlage für die politische Diskussion und weitere Maßnahmen der öffentlichen Hand dienen.

Empfehlungen/ Top-Tipps

<https://www.sena.or.at/>



SERBIEN

PopArt

Kontext

Das 2010 in Novi Sad gegründete PopArt Studio ist eine kreative Digitalagentur aus Novi Sad, die sich auf Webdesign und -entwicklung, Grafikdesign sowie auf die Verbesserung der Geschäfte unserer Kunden durch SEO und digitale Marketingdienste spezialisiert hat. Die soziale Mission der PopArt-Agentur besteht darin, die Vorqualifizierung von Menschen aus anderen Bereichen für den IT-Sektor zu unterstützen. Die meisten der Mitarbeiter kommen aus anderen Branchen wie Landwirtschaft, Wirtschaft, Kunst, etc.

Einleitung

Ihr größter Wert sind die Menschen, die intelligent, kreativ und lächelnd sind. Eine Mischung aus unvereinbaren Persönlichkeiten, unterschiedlichen Träumen, Interessen und Erwartungen, die ein gemeinsames Ziel haben. Kolleginnen und Kollegen, die eine ganz besondere Kultur schaffen. PopArt Studio ist eine kreative Digitalagentur, die sich auf Design, Entwicklung und die Verbesserung des digitalen Geschäfts unserer Kunden konzentriert. Wir ziehen es vor, als eine Boutique für digitale Kunst wahrgenommen zu werden und nicht als eine Fabrik, die mehr produziert, als sie bewältigen kann. Wir streben keine Massenproduktion an, sondern wenden einen persönlichen, professionellen Ansatz für jeden Kunden an. Unsere gemeinsame Vision ist es, einen kreativen Spielplatz zu schaffen, auf dem alles möglich ist. https://www.popwebdesign.net/o_nama.html

Stakeholder

Sozialunternehmer:innen in Serbien sind mit den drei Zielen der Gesellschaft verbunden: wirtschaftliche, erzieherische und ökologische Ziele.

Das Ministerium für Arbeit, Beschäftigung, Veteranen und soziale Angelegenheiten Die Gemeinden sind für soziales Unternehmertum zuständig und die Republik Serbien hat ab 2022 ein Gesetz für soziales Unternehmertum. Es gibt viele Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung des Gesetzes und der Dokumentation zur Unterstützung der Umsetzung des Gesetzes für soziales Unternehmertum.

Die Regionalregierung von Vojvodina, dem nördlichen Teil Serbiens, ist führend bei der Umsetzung des Programms und der Schulung von Städten und Gemeinden zur praktischen Umsetzung des Gesetzes über soziales Unternehmertum.

Die Republik Serbien hat eine lange und fortschrittliche Tradition von Unternehmen, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, und sie sind ein Teil der Sozialwirtschaft, aber durch das Gesetz über soziales Unternehmertum werden sie nicht als Sozialunternehmen anerkannt.

<https://naled.rs/vest-registracija-socijalnih-preduzeca-preduslov-za-podrsku-drzave-8776>

Methodischer Ansatz

ECOSYSTEM

Aus der Analyse von 2016 geht hervor, dass es in Serbien etwa 200 Sozialunternehmen gibt, aber nach der Einführung des Gesetzes über soziales Unternehmertum sind nur noch 20 davon registriert.

- Das Ministerium für Arbeit, Beschäftigung, Veteranen und soziale Angelegenheiten
- Die Gemeinden sind für das soziale Unternehmertum zuständig
- SEKTOREN
- Soziale Dienste, Manufaktur, Schneiderei und Näherei, Bildung, Verwaltung
- MISSIONEN
- Wirtschaft - bessere Eingliederung und Beschäftigungsfähigkeit für sozial Schwache, Bildung und Ökologie

MÖGLICHKEITEN

- Persönliche Erfahrung mit einem sozialen Problem, Leidenschaft für den sozialen Wandel, innovative Idee für ein neues Verfahren oder Produkt, Wunsch, neue Fähigkeiten zu erwerben und beruflich zu wachsen

HINDERNISSE

- Mangel an finanzieller und nicht-finanzieller Unterstützung durch die Regierung, mangelnde Sichtbarkeit auf nationaler Ebene, Mangel an Führungskräften, Mangel an Vorbildern/erfolgreichen Beispielen
- GENDER
- Nachhaltigkeit von Sozialunternehmen ist eine Herausforderung
- Wird von der lokalen Regierung nicht als Lösung für die lokalen sozialen Bedürfnisse und Herausforderungen anerkannt.

AUSWIRKUNG

- Hohe Einnahmen und Schaffung von Arbeitsplätzen, positives öffentliches Bewusstsein für bestimmte soziale Themen
- Die meisten messen die soziale Wirkung und streben eine Wirkung auf nationaler Ebene an.

Empfehlungen/ Top-Tipps

Erstellung eines Aktionsplans und Programms mit konkreten Maßnahmen zur Unterstützung von Sozialunternehmen

Schaffung von Programmen und öffentlich-privaten Partnerschaften

Verbesserte Steuersätze speziell für Sozialunternehmen

Staatliche oder regionale Investitionen in nationale Inkubatoren/HUBs oder

Mentoring-Programme

Bevorzugung von Sozialunternehmen bei der kommunalen Auftragsvergabe



SCHWEDEN

WEstart Kartierung des sozialen Unternehmertums von Frauen in Europa

Kontext

In Schweden wurde der Begriff des sozialen Unternehmertums in den 1980er Jahren eingeführt. Es gibt jedoch keine klare und allgemein gebräuchliche Definition eines sozialen Unternehmens. Soziales Unternehmertum wird oft synonym mit Sozialarbeit oder Personalgenossenschaften, gemeinnützigen Organisationen und Gemeinschaftsunternehmen verwendet.

http://www.westarteurope.org/wp-content/uploads/2016/02/SWEDEN_WEB.pdf#:~:text=Swedish%20social
www.womenlobby.org
www.WEstartEurope.org

Einleitung

WEstart Kartierung des sozialen Unternehmertums von Frauen in Europa
Soziales Unternehmertum von Frauen in Schweden.

Angetrieben von ihrer Leidenschaft für den sozialen Wandel betreiben schwedische Sozialunternehmerinnen, die seit langem im sozialen Sektor des Landes aktiv sind, in Europa und im Ausland erfolgreiche soziale Unternehmen mit nationaler und internationaler Wirkung.

Stakeholder

Schwedische Sozialunternehmen gibt es in den Bereichen Gesundheit, häusliche und soziale Dienstleistungen, Handwerk, Landwirtschaft und Gartenbau, aber auch in Branchen wie Verkauf, Geschäfte, Hotels und Restaurants. Die wichtigsten Sektoren sind das Gesundheitswesen, die Sozialfürsorge, Bildung und Ausbildung sowie häusliche Dienstleistungen.

Da es keine Regierungsbehörde oder ein Ministerium gibt, das in erster Linie für Sozialunternehmen zuständig ist, gibt es keine offiziellen Statistiken.

Die Gemeinden unterstützen Sozialunternehmen, und einige stellen Mittel für die Gründung von Sozialunternehmen zur Verfügung. Finsam ist eine solche Agentur, die lokale Partnerschaften fördert. Die schwedische Arbeitsverwaltung erleichtert die Vermittlung von Ausbildungsplätzen und Arbeitsmarktinitiativen, während die

schwedische Agentur für wirtschaftliches und regionales Wachstum ein spezielles Programm für soziales Unternehmertum hat. Auch die Gründerzentren, die z. B. vom CSES, dem Zentrum für soziales Unternehmertum in Stockholm, eingerichtet wurden, sind unterstützende Einrichtungen.

Schweden verfügt über eine lange und fortschrittliche Tradition eines starken gemeinnützigen Sektors in Form von Volksbewegungen und Genossenschaften, die auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene organisiert sind, sowie über einen starken Wohlfahrtsstaat. In den letzten Jahrzehnten hat sich das politische Umfeld erheblich verändert. Eine neue Welle von frauengeführten Unternehmen ist entstanden und hat sich auf Anregung der früheren schwedischen Regierung entwickelt, um mehr private, alternative Lösungen zum Wohlfahrtssystem anzubieten.

Methodischer Ansatz

ECOSYSTEM

- Ungefähr 310 Sozialunternehmen in Schweden (Stand 2014)
- Kein offizielles Ministerium oder eine Agentur, die für Sozialunternehmen zuständig ist, keine Rechtsform für "Sozialunternehmen"

SEKTOREN

- Gesundheit und soziale Dienste, Information und Kommunikation, Bildung, Verwaltung

MISSIONEN

- Gesundheit, Bildung, Diversität, Integration, Kinder und Jugend
- Persönliche Erfahrung mit einem sozialen Problem, Leidenschaft für den sozialen Wandel, innovative Idee für ein neues Verfahren oder Produkt, Wunsch, neue Fähigkeiten zu erwerben und beruflich zu wachsen

HINDERNISSE

- Fehlende Finanzierung, mangelnde Sichtbarkeit auf nationaler Ebene, strukturelle und politische Hindernisse, fehlende Vorbilder/Erfolgsbeispiele
- Frauen leiten ihr soziales Unternehmen auf eine partizipative und kooperative Weise
- Frauen empfinden sich selbst als leidenschaftlicher und stärker mit ihrer sozialen Mission verbunden als männliche Sozialunternehmer

AUSWIRKUNG

- Hohe Einnahmen und Schaffung von Arbeitsplätzen, positives öffentliches Bewusstsein für bestimmte soziale Themen
- Die Mehrheit misst die soziale Wirkung und strebt eine Wirkung auf nationaler Ebene an

Empfehlungen/ Top-Tipps

Einführung einer nationalen, allgemein verwendeten Definition des Begriffs "Sozialunternehmen" Einführung einer Rechtsform für "Sozialunternehmen" Eine anerkannte staatliche Einrichtung oder Agentur, die für Sozialunternehmen zuständig ist Verbesserte Steuersätze speziell für Sozialunternehmen Staatliche oder regionale Investitionen in nationale Gründerzentren oder Mentorenprogramme Investitionen in nationale Konferenzen für Sozialunternehmen zur Mittelbeschaffung Bevorzugung von Sozialunternehmen bei kommunalen Ausschreibungen



SCHWEDEN

Netzwerk zur Unterstützung des sozialen Unternehmertums

Kontext

Schweden hat eine Tradition sozialer Bewegungen, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht, auch wenn das, was man heute unter Sozialwirtschaft versteht, in Schweden erst vor relativ kurzer Zeit, nämlich 1995 nach dem Beitritt zur Europäischen Union, eingeführt wurde. Schweden verfügt im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern über einen umfangreichen Wohlfahrtsstaat. Mit den zunehmenden Herausforderungen an die Finanzen, den Wohlfahrtsstaat und die gesellschaftlichen Herausforderungen hat sich eine Lücke für neue Lösungen aufgetan, in der die Sozialunternehmer eine Rolle spielen können.

Einleitung

Reach for Change ist eine internationale gemeinnützige Organisation, die in Schweden gegründet wurde. Unsere Vision ist eine Welt, in der alle Kinder und Jugendlichen ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Wir arbeiten auf diese Vision hin, indem wir die Kraft lokaler Sozialunternehmer freisetzen und ihnen ermöglichen, von Ideen zu innovativen Lösungen und nachhaltigen Organisationen zu gelangen. Wir wurden 2010 von erfolgreichen Unternehmern aus dem gemeinnützigen Sektor und der Wirtschaft gegründet und haben seither mehr als 1 500 Sozialunternehmer in 18 Ländern auf drei Kontinenten unterstützt.

Stakeholder

Beispiele für einige der Akteur:innen, die die Ausbildung und die Auswirkungen der Entwicklung des sozialen Unternehmertums im ganzen Land unterstützt haben, sind die Einrichtung des Forums für soziale Innovation (MSI), einer Plattform für Akademiker, Industrie, Regierung und gemeinnützige Organisationen in Schweden, die sich an der Entwicklung der Bereiche soziale Innovation und soziales Unternehmertum beteiligen wollen.

Eine weitere Plattform für Wirtschaftsagenturen wurde eingerichtet, die zum Ministerium für Unternehmen und Innovation gehört. Ihre Hauptaufgabe ist die

Förderung des Unternehmertums, der Wirtschaft und der regionalen Entwicklung. Die Wirtschaftsagentur für Wachstum zielt darauf ab, soziale Unternehmen zu gründen und sie durch die Ermöglichung kreativer Interventionen zu unterstützen. Sie wurde von der Regierung kontinuierlich gebeten, die Sozialwirtschaft, einschließlich des Bereichs der Sozialunternehmen, mit einigen Programmen zur Finanzierung und administrativen Fragen zur Entwicklung des Sektors der Sozialunternehmen im Allgemeinen zu unterstützen.

Methodischer Ansatz

Reach for Change" ist eine gemeinnützige Organisation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen zu unterstützen, die sich für die Verbesserung des Lebens von Kindern einsetzen. Die Kernprodukte von Reach for Change sind ihre Programme. Sie bieten unter anderem Kampagnen an, mit denen sie das Bewusstsein für die Gefährdung von Kindern schärfen wollen. Ein wichtiger Aspekt der Programme ist der Einsatz von Unternehmern der Kinnevik-Gruppe als Mentoren. Sie stellen den Unternehmen auch Finanzmittel zur Verfügung.

Der schwedische Erbschaftsfonds gewährt Organisationen Zuschüsse, um neue Ideen für Aktivitäten für Kinder, Jugendliche und Menschen mit Behinderungen zu testen. Beispiele für Projekte sind solche, die sich auf die Erstellung von Materialien und Pilotstudien konzentrieren; andere beziehen sich eher darauf, marginalisierte Menschen mit Bildungsaktivitäten anzusprechen. Zum Beispiel Menschen, die an einer Form von körperlicher Behinderung leiden. Es gibt keine Angaben darüber, wie viele Mittel speziell für die Unterstützung sozialer Unternehmen bereitgestellt werden, aber ein Bericht aus dem Jahr 2013 besagt, dass zwischen 1994 und 2012 67 Projekte finanziert wurden. Die Gesamtfinanzierung belief sich auf 12,4 Millionen schwedische Kronen.

Empfehlungen/ Top-Tipps

Reach for Change sieht Potenzial, wo andere es nicht sehen. Sie glauben an soziale Unternehmer:innen an der Basis: Menschen vor Ort, die den Problemen, die sie lösen wollen, sehr nahe sind und ein tiefes Verständnis dafür haben, wie die Probleme ihrer Gemeinschaften am besten gelöst werden können. Sie unterstützen diese Unternehmer:innen, wenn es nur wenige andere tun würden: wenn das Risiko hoch ist - aber auch die potenziellen Erträge in Sicht sind.

Reach for Change hilft Sozialunternehmer:innen dabei, die Ursachen sozialer Probleme zu beseitigen und einen echten Wandel herbeizuführen, im Gegensatz zu schnellen Lösungen, die nur die Symptome größerer Probleme behandeln. Sie gehen Partnerschaften mit gleichgesinnten Unternehmen, Stiftungen und anderen ein, die unsere Vision teilen, um unsere Bemühungen zu verstärken. Gemeinsam bringen sie Sozialunternehmer auf den Weg, um ihre Wirkung zu steigern, den Status quo zu verändern und letztlich einen echten, systemischen Wandel herbeizuführen, der die sozialen Probleme dauerhaft löst.

[Social entrepreneurs for children and youth - Reach for Change](#)
[Snapshot on Social Entrepreneurship Development in Sweden – Social Enterprise Development in the Baltic Sea Region \(socialenterprisebsr.net\)](#)



DEUTSCHLAND

Soziale Unternehmer in der Entwicklungs Zusammenarbeit: Sana

Kontext

Weltweit haben 500 Millionen Frauen keinen Zugang zu hygienischen Menstruationsprodukten. Allein in Nigeria haben derzeit rund 50 Millionen Frauen keinen oder nur eingeschränkten Zugang zu hygienischen Menstruationsprodukten. Infolgedessen versäumen die Mädchen regelmäßig Schultage und brechen manchmal die Schule ganz ab. In einigen Fällen werden minderjährige Mädchen auch an ältere, gewalttätige Männer prostituiert, damit sie sich Damenbinden leisten und in der Schule bleiben können.

Die Verwendung von unhygienischen Alternativen wie Zeitungen, alten Küchentüchern und Stöcken führt häufig zu Infektionskrankheiten

Einleitung

Die Vision von Sana ist es, die Armut in Afrika mit einem langfristigen und nachhaltigen Ansatz zu bekämpfen. Sie stellen alle Komponenten selbst her und verkaufen die Binden an große Unternehmen, staatliche Einrichtungen und Privatpersonen.

Sana-Binden sind leicht zu reinigen, können etwa 2 Jahre lang verwendet werden und sind billiger als Einwegprodukte. Die Produkte werden von Frauen für Frauen hergestellt, wodurch Arbeitsplätze vor Ort geschaffen werden und den lokalen Bedürfnissen bestmöglich entsprochen wird.

Die Mitarbeiter von Sana organisieren aktiv Aufklärungsveranstaltungen, um das Bewusstsein für Menstruationsgesundheit und -hygiene in den Schulen zu schärfen, denn es gibt viele Schülerinnen, die nie etwas über ihre Menstruation erfahren haben.

Sana Pads in Nigeria produziert und vertreibt biologische und wiederverwendbare Damenbinden mit 5 Mitarbeitern und Hauptsitz in Abuja.

Auf dem deutschen Markt gibt es kaum einen Anbieter, der a) hohe Qualität, b) ein benutzerfreundliches Produkt und c) eine transparente Lieferkette vereint.

<https://sanapads.com/>

Stakeholders

B2C Nigeria: Private Kunden:

Sana vertreibt Pads online und über Direktmarketing in Nigeria.

<https://sanapads.com/pages/who-we-are>

B2B Nigeria: NGO, Stiftung, internationale Organisation:

Sana arbeitet mit verschiedenen Organisationen zusammen, die ihre Damenbinden an Frauen spenden, die sie sich nicht leisten können, und Schulungs- und Aufklärungsveranstaltungen über Menstruationsgesundheit sponsern.

B2B Deutschland: Hersteller von Menstruationsprodukten und Firmen, die Sana im Kampf gegen Menstruationsarmut unterstützen wollen.

Sana sucht Partner in Deutschland, die bereit sind, Frauen in Afrika zu unterstützen, indem sie Binden spenden oder Schulungen und Veranstaltungen finanzieren, entweder durch direkte Spenden oder über ein Modell, bei dem für jede verkaufte Binde ein fester Betrag gespendet wird.

Methodischer Ansatz

Sana bekämpft die Periodenarmut in Afrika mit einem langfristigen und nachhaltigen Ansatz. Das Unternehmen stellt alle Komponenten selbst her und verkauft die Binden an große Unternehmen, staatliche Einrichtungen und Privatpersonen.

Sana-Binden sind leicht zu reinigen, können etwa 2 Jahre lang verwendet werden und sind billiger als Einwegprodukte. Die Produkte von Sana werden von Frauen für Frauen hergestellt, schaffen Arbeitsplätze vor Ort und entsprechen den lokalen Bedürfnissen auf bestmögliche Weise.

Sana organisiert aktiv Aufklärungsveranstaltungen, um das Bewusstsein für Menstruationsgesundheit und -hygiene in Schulen zu schärfen, da viele Schülerinnen noch nie etwas über ihre Menstruation erfahren haben.

Empfehlungen/ Top-Tipps

BILDUNG

Sana ist davon überzeugt, dass nachhaltiges Produktdesign und Bildung Hand in Hand gehen müssen, um eine langfristige Wirkung zu erzielen. Daher fördert das Unternehmen die Aufklärung über Menstruationsgesundheit durch Partnerschaften mit Schulen, Waisenhäusern und ähnlichen Einrichtungen.

SCHAFFUNG VON NACHHALTIGEN ARBEITSPLÄTZEN

Investitionen in Gesundheit und sanitäre Einrichtungen sind für eine nachhaltige Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Sana stärkt Frauen, indem es sichere Arbeitsplätze in einem nachhaltigen Sektor schafft und so zur Entwicklung des Landes beiträgt.

WELTWEITE AUSWIRKUNG

Sana bildet Frauen in der Herstellung von Damenbinden aus und unterstützt sie bei der Aufnahme ihrer eigenen Produktion, was ihnen ein sicheres Einkommen verschafft und sie in die Lage versetzt, andere Frauen zu unterstützen.



DEUTSCHLAND

Social Circle

Kontext

Karrieren mit sozialer Wirkung - Die Vision der Initiative Social Circle ist es, den Fachkräftemangel im sozialen Sektor zu beheben, indem sie Studenten und Fachkräfte gezielt mit Organisationen zusammenbringt. Die Initiative ist bei ihren Rekrutierungsaktivitäten bestrebt, eine optimale Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der Organisationen und den Fähigkeiten der Kandidaten zu erreichen.
<https://social-talent.net/>

Einleitung

Social Circle wurde 2024 gegründet und hat sich seither zum Ziel gesetzt, Studierende und Fachkräfte erfolgreich in soziale Einrichtungen zu vermitteln und sich politisch für bessere Rahmenbedingungen im sozialen Bereich einzusetzen. Die Initiative sensibilisiert und fördert den Dialog innerhalb der Community durch Podcasts und Veranstaltungen.

Social Circle steht für die Förderung und Entwicklung sozialer Talente durch Bildung, Praxiserfahrung und politisches Engagement. Die Initiative unterstützt Fachkräfte und Studierende dabei, ihre Fähigkeiten in realen sozialen Kontexten anzuwenden und so zur Lösung sozialer Herausforderungen beizutragen.

soziales-talent.net

Stakeholder

Sozialer Kreis Zu den wichtigsten Akteuren gehören Universitäten, soziale Organisationen, politische Entscheidungsträger und das breite Spektrum der Öffentlichkeit. Durch die Zusammenarbeit mit diesen Gruppen stärkt "Social Talent" seine Bemühungen, Bildungsmöglichkeiten zu erweitern, praktische Erfahrungen zu fördern und politische Veränderungen anzustoßen, die den sozialen Sektor stärken.

Methodischer Ansatz

Mit einem ganzheitlichen Ansatz verbindet "Social Circle" akademische Bildung mit praktischer Anwendung und politischem Engagement. Der Einsatz der Studierenden in sozialen Organisationen vermittelt wertvolle Erfahrungen und fördert die berufliche Entwicklung. Politische Initiativen zielen darauf ab, die Rahmenbedingungen für soziale Arbeit zu verbessern. Podcasts und Veranstaltungen bieten Plattformen für Diskussion und Vernetzung, fördern den Austausch von Best Practice und zeigen innovative Lösungen auf. Diese strategische Kombination aus Bildung, Praxis und Interessenvertretung schafft ein dynamisches Ökosystem, das die Entwicklung von Talenten im sozialen Bereich unterstützt und fördert.

Recommendations/Top Tips

"Social Circle" empfiehlt die Schaffung von starken Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und sozialen Organisationen, um den Studenten praktische Erfahrungen zu ermöglichen. Das politische Engagement sollte sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Anerkennung von sozialen Berufen konzentrieren.

Referenzen

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). Wiley.
- Slater, M., & Sanchez-Vives, M. V. (2016). Enhancing Our Lives with Immersive Virtual Reality. *Frontiers in Robotics and AI*, 3, Article 74.
<https://doi.org/10.3389/frobt.2016.00074>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 55–67.
- Nicholls, A., & Cho, A. H. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. In *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 99–118). Oxford University Press.
- PwC (2020). *The Effectiveness of Virtual Reality Soft Skills Training in the Enterprise*.
- Definition & Criteria: Social enterprises are diverse, colorful, and varied – yet they share many common features.
<https://www.send-ev.de/social-entrepreneurship/definition-kriterien/>
- A globalised world requires leaders with cross-cultural competence, adaptability, strategic vision, innovation, and inclusion
https://ssir.org/articles/entry/critical_competences_for_social_impact_leaders?utm_source=chatgpt.com
- Mthembu, A., & Barnard, B. (2019). *Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship*. SSRN. Retrieved from SSRN database.
- MDPI Sustainability (2021). *Social Entrepreneurship Research: Intellectual Structures and Future Perspectives*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7532>
- Wiley (2023). *An integrative review of challenges and strategies in the work of cultural entrepreneurs*.
- Sana Pad: <https://sanapads.com/>
- Social Circle: <https://www.social-circle.net/>
- Jamie P. Halsall, Michael Snowden, Philip Clegg, Walter Mswaka, Maureen Alderson, Denis Hyams-Ssekasi, Roopinder Oberoi & Ernest Christian Winful (2022)
- Social enterprise as a model for change: mapping a global cross-disciplinary framework,
Entrepreneurship Education, Volume 5, pages 425–446;
- Millán Díaz-Foncea & Carmen Marcuello (2022) *Social Enterprises: Conceptual Debates and Approaches*, *The International Handbook of Social Enterprise Law*;
- Leila Alinaghian, Kamran Razmdoost (2021) *How do social enterprises manage business relationships? A review of the literature and directions for future research*, *Journal of Business Research* Volume 136, November 2021, Pages 488–498,
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.003>;
- Lécia Vicente (2022) *The Social Enterprise: A New Form of Enterprise?* *The American Journal of Comparative Law*, Volume 70, Issue Supplement_1, October 2022, Pages i155–i184, <https://doi.org/10.1093/ajcl/avac018>;
- Snapshot on Social Entrepreneurship Development in Sweden: [Snapshot on Social Entrepreneurship Development in Sweden – Social Enterprise Development in the Baltic Sea Region](#)
- Women Entrepreneurship in Sweden: http://www.westarteurope.org/wp-content/uploads/2016/02/SWEDEN_WEB.pdf



„Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.“



**Co-funded by
the European Union**

